

Institutt for kulturstudier og orientalske språk

Universitetet i Oslo

Våren 2005

”Relasjonsbygging mellom japanske og norske bedrifter”

Japansk mastergradsoppgave av Carl-Fredrik Baumgarten

Innholdsfortegnelse:

Innledning	s. 1
Teori og Metode	s. 6
-Utvalg	s. 13
-Gjennomføring av intervjuene	s. 14
Kultur	s. 15
Språk	s. 17
Økonomi	s. 19
Analyse	s. 21
-Relasjonsbygging	s. 22
-Språk og Kommunikasjon	s. 27
-Kultur	s. 31
Oppsummering	s. 41
Konklusjon	s. 45
Litteraturliste	s. 47
Vedlegg 1 - Informantene	s. 49
Vedlegg 2 - Intervjuguide på norsk	s. 50
Vedlegg 3 - Intervjuguide på engelsk	s. 51

INNLEDNING

I en stadig krympende verden, er globalisering og internasjonalt samarbeid mer og mer blitt en del av hverdagen for mange forretningsmenn. For partene i et internasjonalt samarbeid, kan forståelse for andres kultur og verdier være viktig for å sikre at samarbeidet ikke strander på grunn av mangel på kunnskap om hvordan den andre part tenker og ser for seg at samarbeidet best skal kunne fungere. I takt med økningen av kontakt over landegrensene, har det blitt gjort mye forskning på hvordan vi mennesker interagerer, og hvordan man bedre skal forstå andres kulturer (Brislin, 1987, Samovar, 1998). Det har også blitt skrevet mange bøker om hvordan man skal forstå den japanske kulturen, og hvordan man skal gjøre forretninger med japanere (Ouchi, 1981, Hall, 1987).

Norge har også en lang tradisjon med handel mot Japan. Japan var faktisk et av de første landene som anerkjente Norge som selvstendig stat i 1905, og samme år ble diplomatiske forbindelser opprettet. Men lang historie til tross, forskning spesifikt på interaksjon mellom den japanske og den norske forretningsmann, og hvordan våre to kulturer på en best mulig måte kan finne en felles plattform for samarbeid, er en relativt ny ting. Det er tidligere blitt skrevet gode bøker om Japan og den japanske kulturen. Arne Kallands bok "Japan bak fasaden" (1986) har nok fungert som en god innfallsvinkel for å forstå japansk kultur, sett fra en norsk forretningsmanns ståsted. I tillegg er det blitt skrevet artikler og oppgaver av studenter, hovedsakelig innen markedsføring og bedriftsøkonomi, om emner Japan og Norge har felles, som miljøvern (Nyberg, 1997), fiskeri (Sperre, 1986), og bilindustrien (Rolfsen, 1994).

Det jeg har lett etter, er forskning og bøker som ikke bare forteller hvordan vi kan selge til japanerne, og forstå japanerne, men som også forteller hvordan de kan forstå oss, og ikke minst hvordan vi faktisk interagerer. Hvilke utfordringer møter den norske forretningsmannen i Japan, og ikke minst, hvilke utfordringer møter den japanske forretningsmannen i Norge? I de siste 15 årene har det blitt skrevet mer om Japan-Norge forholdet, og jeg har funnet bl.a. tre diplomoppgaver fra BI (Pettersen, 1991, Nakajima & Arnesen, 1999, Bratland, 1998), hvor to handler om kulturforskjeller i japanske bedrifter i Norge, og den siste om samarbeidsforhold mellom japanske tradingselskaper og norske bedrifter. I tillegg har jeg fått tilgang til

to manuskript til lærebøker som også skal omhandle Japan (Kristensen, Rygg, ennå ikke publisert). Disse forteller meg at det er en økning i interesse for Japans bedriftskultur, og flere som ser behovet for opplysning og informasjon om den japanske kulturen og den japanske tilstedeværelsen i Norge.

For meg som student av japansk språk og kultur, er møtet mellom den japanske og den norske forretningsmannen noe jeg har interessert meg for en stund. I interaksjon med mennesker fra land og kulturer som presumptivt skiller seg fra vår, kan vi vise hvem vi er og hva vi står for personlig. Vi kan også benytte anledningen til å presentere et tankesett og holdningssett til verden rundt oss vi synes er det beste fra vårt land og vår kultur. Som representant for en bedrift, får man en dobbeltrolle, slik jeg ser det. Man skal først og fremst presentere bedriftens strategi og ansikt utad, men også presentere den i en form som faller naturlig innenfor de rammer og det tankegods personen som presenterer den anser som representativt for det han eller hun er vant til. Hvis man i tillegg skal presentere den i et forum hvor man må balansere mellom to ulike kulturer, og kanskje to ulike fremgangsmåter for fremferd, kan det være skjebnesvangert å gjøre en feil som risikerer å svekke prosessen. Hva kultur kan forklares som, og hva det innebærer å representere en kultur vil jeg komme tilbake til senere i oppgaven.

I en situasjon der man vil etablere et samarbeid på tvers av landegrenser, vil jeg tro at de fleste i dag er klar over at internasjonal handel ofte innebærer forskjeller i fremgangsmåte, og at løsninger som fungerer i Norge ikke nødvendigvis fungerer på samme måte i et annet land. Forarbeidet som gjøres i den enkelte bedrift, den bevissthetsgjøringsprosessen som blir satt i gang ved at ledelsen initierer et samarbeid med en utenlandsk aktør, og senere det første møtet som finner sted mellom partene, anser jeg for å være deler av grunnlaget for en relasjon som kan bli potensielt god og langvarig.

For den japanske eller norske bedriften mener jeg relasjonen viser seg i form av den kontakt som finner sted mellom partene. Med kontakt, mener jeg både i fysisk møte, hvor representanter fra begge sider sitter i samme rom og kommuniserer, enten på et felles språk, f. eks engelsk, eller via tolk. Den kan også vise seg i form av telefonsamtaler i ulike avdelinger og nivåer av bedriften, avhengig av størrelsen, e-

post, brev, og videokonferanser. Slik jeg ser det, blir da alle handlinger gjort for å fremme eller forbedre dette forholdet mellom partene, en del av prosessen relasjonsbygging. I hvilken utstrekning eller hvor langvarig, eller like viktig, hvor kostbar den prosessen blir, er opptil den enkelte bedrift å avgjøre.

I Eksport-Aktuelt, et nyhetsmagasin fra Innovasjon Norge, skriver Øystein Berg, administrerende direktør i Petrad, et internasjonalt program for petroleumsforvaltning og administrasjon at: ”De som arbeider med markedsføring og salg vet at det er gjennom personlige kontaktnett, hvor kjøper og selger har et tillitsforhold til hverandre, at kommersielle resultater oppnås. Dette tillitsforholdet tar lang tid å opparbeide. Det krever innsikt i andre lands kulturer, stor personlig integritet, evnen til og gleden ved å lære andre forhold og mennesker å kjenne – og ikke minst tålmodighet (både menneskelig og finansiell)”. (Berg, 2004, s.1). Dette er med andre ord en rekke aspekter enhver bør være oppmerksomme på når man skal drive forretning utenfor landets grenser. Så er det opp til hver enkelt bedrift å ta sine valg og avgjørelser i forhold til hvordan de anser at de kan oppnå en gevinst som er attraktiv. Det er disse valgene og tankene jeg er interessert i å finne ut av, og som materiale til masteroppgaven, måtte jeg velge på hvilken måte jeg kunne tilegne meg kunnskap basert på direkte erfaringer gjort av japanske og norske forretningsmenn.

Det var endel spørsmål som formulerte seg i tankeprosessen og notatblokken mens jeg gjorde forarbeidet, og disse hjalp meg til å avgrense tema for oppgaven. Jeg måtte ikke bare se på hvordan relasjonsbyggingen finner sted, men også *om* den i det hele tatt finner sted. Har vi blitt så internasjonale, og globale, at vi klarer oss utmerket med å kommunisere på engelsk, og de eventuelle forskjeller i tankesett og holdninger på tvers av landegrensene ikke har noen relevans? Har den kulturen forretningsmennene tar med seg inn i møtet blitt så lik alle andres at det ikke er nødvendig å bekymre seg for noe? Er denne interaksjonen jeg vil høre om relasjonsbygging i det hele tatt, eller er mellommenneskelig interaksjon som term bedre egnet til å forklare hva jeg ville lære mer om? Disse spørsmålene håpet jeg å få svar på av informantene.

Jeg har bestemt meg for å se det slik at all interaksjon kan være en del av relasjonsbyggingen, og kan derfor bli et avgjørende, men ikke det eneste, element for

hvor langvarig og godt et samarbeid kan bli. Derfor beholder jeg relasjonsbygging som hovedfokus, og prøver å bygge elementene som dukker opp til en plattform rundt begrepet. Hva støtter relasjonsbyggingen seg på? Hvordan må en relasjon være for å bli karakterisert som god? Er det i det hele tatt et mål å skape et samarbeid som er langvarig? Holder det med bare en forventning om økonomisk gevinst? Er internasjonal, eller rettere sagt, interkulturell interaksjon noe som trenger en relasjon for å fungere? Alle disse spørsmålene kom frem i startfasen, og for å få svar på dem, måtte jeg samle dem til en problemstilling som kunne fungere som utgangspunkt for forskning. Min problemstilling ble da som følger: ”Er relasjonsbygging noe som vektlegges hos japanske og norske bedrifter i samarbeid, og hvis så, på hvilke måter utarter den seg?”.

TEORI OG METODE

Arbeidet med å velge metode ble en lang og ofte endrende prosess. Jeg holdt til å begynne med relasjonsbygging og Japan-Norge relasjoner som hovedfokus, og søkte etter litteratur skrevet om dette temaet. Jeg har i løpet av arbeidet med oppgaven innsett at jeg kunne finne muligheter for å sette informasjonen i perspektiv, i faglitteraturen, om jeg utvidet fokuset litt, fra relasjonsbygging til mer generell interkulturell kommunikasjon. Hvor viktig er så denne interkulturelle interaksjonen for fruktbarheten i samarbeidet? Hvor tilstede i prosessen er kultur i seg selv? Hva er kultur? I boka ”Kunsten at møte andre kulturer” (Herlitz 1992), forteller forfatteren at kultur er blitt definert på mange måter i litteraturen, men at ”De nyeste og i dag mest utbredte definitioner betegner kulturer som en form for *fælles livsform*.” (s.9) Han mener at mennesker med felles kultur streber etter de samme tingene og oppfører seg stort sett på samme måte. De har i høy grad det samme verdensbilde, og en forholdsvis ensartet oppfatning av hvordan saker og ting bør være, og hvordan de faktisk er. Han skriver også litt senere i samme boken at: ”Kulturen bestemmer, hvordan følelser skal komme til uttrykk, sammen med hvem og i hvilke sammenhenge de er tilladte og forventede” (s.17). I den grad dette kan fungere som en definisjon, eller en forklaring på hvordan man kan identifisere kultur, vil jeg også støtte meg til denne måten å se kultur på, siden jeg forutsetter at dette er gyldig for både japanere og nordmenn i sin arbeidssituasjon, både i sitt eget og i et annet land. Slik jeg ser det, er forretningsmennene på begge sider av møtebordet representanter for sin kultur, og

fremstår på den måten jeg tidligere har skissert, i møtet med en personer fra et annet land eller kultur. Hvordan kulturen kan prege måten vi driver forretninger på, skal jeg komme tilbake til senere i oppgaven.

I stedet for å bruke et allerede fastsatt rammeverk for forskning, som for eksempel BI-studentene (Nakajima & Arnesen, 1999), hvor de så på kulturelle aspekter ved å bruke Hofstede's fire dimensjoner for kulturell påvirkning, for å finne kulturelle dimensjoner, velger jeg en *Grounded Theory*- tilnærming (Glaser & Strauss, 1967). Da lar jeg materialet være kilden, og prøver å lese kategorier ut av informasjonen. Jeg skaper da rammeverket ut av materialet, og setter dette i perspektiv ved hjelp av forskning på de kategoriene jeg finner i materialet. Fordelen med denne tilnærmingen er at jeg kan stå friere til å systematisere de kategoriene og temaene som allerede ligger i informasjonen. Kritikken av grounded theory går blant annet ut på at testingen av teoriene ikke vektlegges så mye som selve genereringen av teorier. Silverman sier i sin bok "Interpreting Qualitative Data" (2001): "Grounded theory has been criticized for its failure to acknowledge implicit theories which guide work at an early stage" (s.71). Men han fremhever også at: "At best, grounded theory offers an approximation of the creative activity of theory building found in good observational work, compared to the dire abstracted empiricism present in the most wooden statistical studies" (s.71). Det er med andre ord mer opp til meg som forsker å skape et rammeverk, og siden finne sammenligningsgrunnlag i faglitteraturen, for å sette materialet i perspektiv, enn om jeg hadde valgt en annen tilnærming. I og med at jeg ser min forskning på Japan-Norge relasjoner som relativt ny, i forhold til at jeg ikke har funnet noen som har samme vinkling som meg, syns jeg denne tilnærmingen blir å foretrekke.

Jeg fant ganske tidlig at kultur kunne være en av hovedområdene jeg burde fokusere på. Jeg har også vært bevisst i skriveprosessen å prøve å unngå at oppgaven skal kunne oppfattes som en støtte til en av sidene i Nihonjinron-debatten, som har pågått i Japan siden '70-tallet, og som har debatt omkring japaneren som tema. Debatt er alltid bra, syns jeg, men en del av denne litteraturen har hatt en tendens til å bli spekulativ og helle mot nasjonalisme, og det syns jeg ikke er bra. Den japanske sosiologen Kosaku Yoshino sier: "For the Japanese, learning from China and the West has been experienced as acquiring the 'universal' civilisation. The Japanese have thus had to

stress their particularistic difference in order to differentiate themselves from the universal Chinese and Westerners. The Nihonjinron or discussions of Japanese uniqueness are, therefore, discussions of 'particularistic' cultural differences of Japan from the 'universal' civilisation." (Yoshino 1992).

Jeg er av den overbevisning at for sterkt fokus på forskjeller kan gjøre det vanskeligere å se likhetene, og er derfor ikke å anbefale hvis en er ute etter å finne fellestrekk. Jeg vil mye heller prøve å finne likheter og felles ståsteder enn forskjeller. Det jeg først og fremst vil finne ut av er hva som skjer når noen klarer å skape et godt og langvarig forhold med sine samarbeidspartnere. Det fins et solid antall bøker skrevet om hvordan man kommuniserer på tvers av kulturer, og hvordan man skal bli en bedre kommunikator, bl.a. Freimanis (1994), tidligere nevnte Herlitz' (1992), og Cushner & Brislin (1996). Herlitz, som er antropolog, skriver om hvordan dansker møter en fremmed kultur, og jeg kan finne elementer i materialet jeg syns er forenlig med slik jeg kjenner den norske: "I Danmark setter man seg ikke gjerne og uten videre ved siden av en annen person, hvis det er flere ledige plasser. Dette gjelder like mye om det er på en benk i parken, i bussen, på toget eller på kino. Et brudd på en regel fremkaller reaksjoner, ofte negative" (s.14). Han trekker også spesifikt frem møtet mellom amerikaneren og japaneren som et eksempel på ulike kulturer og ulike former for fremferd, som kan resultere i misoppfattelser om den andres ståsted, motiver og hensikter (s.24). Cushner og Brislin tar for seg konkrete hendelsesforløp de mener en kan forvente seg i et interkulturelt møte. Slik vil de vise hvordan en kan løse ulike utfordringer på en måte som vil gjøre det mulig for den andre parten å forstå deg. Blant annet har de et scenario med et møte mellom en japanskamerikansk kvinnelig markedssjef, og en japansk mannlig representant (s.157). Utfordringen går på at han sier han vil diskutere ting videre med sjefen for hennes avdeling, og tilsynelatende har problemer med å forstå at det er hun som er sjefen for avdelingen. Forfatterne spør hvorfor en tror japaneren handlet slik i fem forskjellige spørsmålsalternativer som besvares senere i boken, men bare et av spørsmålene gir riktig svar. På samme måte, men med ulike metoder og innfallsvinkler, vil disse forfatterne ved hjelp av sin forskning vise oss hvordan en best skal møte en annen kultur, i forskjellige sfærer.

Denne forskningen vil gi meg et sammenligningsgrunnlag for informasjonen jeg håper å få fra japanere og nordmenn i interkulturell interaksjon. Hvordan forholder de seg til slik man ser relasjonsbygging, og interkulturell interaksjon mellom kulturer i faglitteraturen? Gjør de ting annerledes enn slik den klassiske varianten med japaneren og amerikaneren som motpoler i fremferd og kultur fremstilles? Er det noe ved nordmannen og japaneren i møte som tilsier at det kan utarte seg annerledes enn ved møter mellom nordmannen og andre kulturer, og japaneren i møte med andre kulturer?

For å få den informasjonen jeg anså som viktig fra den målgruppen jeg hadde valgt, fantes det flere måter jeg kunne innhente den på. Jeg var i utgangspunktet ikke spesielt interessert i det spesifikke antall nordmenn og japanere som samarbeidet. Jeg lurte heller ikke på hvor mange som hadde den ene eller den andre oppfatning eller erfaring med samarbeid mellom Japan og Norge. Dette var vinklinger jeg senere kunne identifisere som kvantitative, og ikke aktuelle for min forskning. Derfor ble det ganske klart for meg at det var en kvalitativ innfallsvinkel som var nødvendig for å få de svarene jeg var ute etter. Karin Widerberg sier i sin bok "Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt" (2001) at kvalitativ forskning har som formål å klargjøre et "fenomens" karakter eller egenskap(er) (s.15). Siden det var selve relasjonsbyggingen og dens karakter jeg var ute etter å lære mer om, fremstod denne metoden derfor som godt egnet. I tillegg fant jeg også at Marshall og Rossman mener at kvalitativ metode er å foretrekke dersom forskningen er eksplorerende eller deskriptiv og opptatt av prosesser mellom individer eller grupper av mennesker (Marshall and Rossman 1998, s.32-34).

For å belyse temaet en vil finne ut mer om, har man flere ulike verktøy som kan være egnede innenfor kvalitativ forskning. Man kan bruke observasjon, hvor man ved ren iaktakelse tolker språklige og kroppslige uttrykk. Man kan være deltagende observatør, både informert og uinformert, men for å få mer inngående informasjon blir dette verktøyet mer som et rammeverk, hvor en ikke kommer inn til kjernen av det en observerer.

Hvis det er en spesifikk tekst, eller et bildemateriale en skal basere forskningen sin på, kan tekst- og bildeanalyse være et nyttig verktøy. I og med at det var mennesker jeg skulle hente informasjonen min fra, var dette helt uaktuelt for meg, så jeg ser ikke noen hensikt i å gå nærmere inn på fremgangsmåten her.

Det som jeg fant kunne være det mest nyttige verktøyet for meg, var intervju, og da spesifikt det kvalitative intervju. Ser vi nærmere på kvalitative intervjuer, finner vi at det er styrker og svakheter ved dette verktøyet. I sin bok "Interpreting Qualitative Data" (2001), peker David Silverman på en debatt som går ut på hvorvidt kvalitative intervjuer er "true or false representations of such features as attitudes and behaviour; or simply 'accounts' whose main interest lies in how they are constructed rather than in their accuracy" (s.18). Det er altså ikke noe gitt i selve intervjuformen som gir en udiskutable og krystallklare svar. Man må klare å vise ved hjelp av analysen av intervjuet hvordan informasjonen som kommer frem har relevans for problemstillingen. Begreper som står sentralt i den kvantitative forskningen, objektivitet, validitet og reliabilitet passer ikke i den kvalitative forskningen. Karin Widerberg sier imidlertid at den kvalitative forskeren, i likhet med den kvantitative, skal være saklig og pålitelig. "Og det kan forskeren vise ved å dokumentere og diskutere sine valg og tolkninger fortløpende i forskningsprosessen" (s18).

Slik jeg oppfatter det, er det ikke noen faste gitte rammer for hvordan et kvalitativt intervju skal se ut, og hva det må inneholde. Den danske psykologen og forfatteren Jette Fog viser imidlertid til i sin bok "Med samtalen som utgangspunkt" (2001), at om en mangler enighet om hvordan det standardiserte forskningsintervjuet skal se ut, "så hviler det standardiserte og strukturerte interview dog på nogle fælles antagelser, der tilsynelatende inden for traditionen kan skabe enighed om, hvordan et interview ikke må være" (s12). Det kvalitative intervju gir meg med andre ord en frihet i formen, hvor jeg kan endre oppfatning og bilde underveis, avhengig av hvilken informasjon jeg får. Dette er også forenlig med et hermeneutisk vinkling på forskningen, hvor en endrer forståelseshorisont i forhold til den nye informasjonen som kommer inn. Widerberg referer til visse grunnleggende antakelser eller forutsetninger som skal utgjøre ryggraden i analysemetoden med et hermeneutisk perspektiv. Hun sier: "Mening skapes, framtrer og kan bare forstås i en sammenheng eller kontekst. I all tolkning og forståelse er deler avhengig av helhet, og vice versa.

All forståelse forutsetter eller bygger på en eller annen form for forforståelse (det vil si de brillene eller referanserammen, den teorien osv som vi betrakter et fenomen gjennom). Enhver tolkning forutgår av visse forventninger eller forutfattede meninger” (s.24). Jeg kunne med andre ord ikke forvente å klare å forholde meg ett hundre prosent nøytral til informasjonen jeg fikk, men ville farge den med mitt eget rammeverk av forståelse og persepsjon. Silverman (2001) viser til et studie, gjort av antropologen Michael Moerman, hvor forskeren ble nødt til å endre sin innfallsvinkel og spørsmålsstilling, for å forstå hvordan informantene hans så på seg selv som gruppe. Silverman hevder en ut av dette studiet kan slutte at ethvert forsøk på å forstå ting ”som de er”, er dømt til å mislykkes. ”Contrary to the view of crude empiricist, who would deny the relevance of theory to research, the facts never speak for themselves” (s.86).

Jeg anså det etter hvert slik at nettopp det faktum at dette var min tolkning av deres informasjon, kunne være en del av det kvalitative i intervjuene. Jeg var ikke ute etter å skrive ned sanne objektive historier fra norsk og japansk næringsliv. Jeg var ute etter å trekke paralleller mellom informantene, og vise om de som gruppe står for noen fellestrekk i interaksjonen sin. Jette Fog sier: ”Men faktisk er det sådan, på den ene side, at jeg kan stole på mine egne sanser og følelser, og at jeg derfor og dermed i mig selv har et ypperligt redskab. Forskerens subjektivitet er i interviewsituationen det bedste og i visse henseender det eneste redskab til erkendelse af den konkrete anden person” (s.79). Jeg forstår det slik at jeg kan bringe noe ut av informasjonen som ikke nødvendigvis trenger å være objektivt beskrevet i transkriberingene av intervjuene. Ergo, burde jeg kunne stole på at jeg klarte å formidle det som var fellestrekk og ulikheter mellom de forskjellige, men like på noen måter, informantene. Fog fortsetter imidlertid: ”Den anden side af sagen er, at jeg langt fra altid og uden videre kan stole på mine sanser og følelser” (s.79). Jeg må med andre ord ta beslutningen om hvorvidt jeg tror jeg kan klare det, og selvsagt evaluere fortløpende ettersom informasjonen blir behandlet.

Som redskap for intervjuene, kunne jeg velge mellom opptaksspiller eller å skrive dem for hånd. Fordelen med å skrive intervjuene, er at man kan unngå at informanten blir for opptatt av å si de ”riktige tingene”, siden han eller hun har en maskin foran seg som for evig lagrer absolutt alt de sier. Jeg så imidlertid at ved å skrive, kunne jeg

risikere å miste verdifull informasjon, som jeg rett og slett ikke rakk å skrive ned. I tillegg kunne jeg ved bruk av opptaksspiller få med meg nyanser i uttalelser, og måten ting ble sagt på, som jeg ikke tror jeg ville fått med meg hvis jeg var fullt opptatt med å skrive ned alt som ble sagt. Siden jeg ikke er trent i stenografi, forkastet jeg alternativet om å skrive intervjuene.

Da beslutningen om å bruke kvalitative intervjuer var tatt, og jeg hadde bestemt meg for på hvilken måte intervjuene skulle foretas, kunne jeg begynne arbeidet med utvalg av intervjusubjekter/informanter.

UTVALG

Utvalget som helhet hadde for meg enkle rammer til å begynne med. Jeg ville intervjuer både japanere og nordmenn, siden det var to klare kategorier av subjekter jeg kunne få informasjon av. Jeg vurderte det også slik at jeg best mulig kunne sammenligne erfaringene, hvis jeg lagde fire underkategorier av subjektene, japanere i Norge, nordmenn i Norge, japanere i Japan, og tilslutt nordmenn i Japan. Jeg bestemte meg også for at to intervjusubjekter i hver kategori ville gi meg en god nok pekepinn på det jeg lurte på, og et større utvalg ikke nødvendigvis ville gi noen mer oppklarende svar.

Jeg bestemte meg for å avgrense informanter til folk i lederstillinger i de aktuelle bedriftene. Slik håpet jeg å få innblikk i hele prosessen med etablering av samarbeid, fra skissebordet til kontraktsignering. En ting jeg ikke kunne forvente å få vite, var hvorvidt relasjonsbyggingen opplevdes annerledes av andre ansatte på andre nivåer i bedriften. Jeg kom frem til at dersom jeg intervjuet ansatte på ulike nivåer, kunne utvalget bli for sprikende og jeg ville få informasjon om noe fra enkelte informanter som jeg ikke ville kunne få fra en annen, siden han eller henne ikke er en del av beslutningsprosessen. Slik ville jeg kunne få problemer med å trekke linjer mellom informantene. I tillegg ville jeg kunne komme borti aspekter av personalpolitikk, og siden jeg ikke ville fokusere på eventuelle problemer relatert til f. eks ansatte versus ledere, valgte jeg å holde meg til ledere. Dermed endte jeg opp med et utvalg som skulle bestå av 8 ledere i japanske eller norske bedrifter som har eller har hatt samarbeid med en bedrift av den andre kategorien (Vedlegg 1).

Jeg tilbrakte våren 2004 i Japan, og fikk tatt kontakt med mulige intervjusubjekter. Jeg hadde via tips notert meg to-tre navn på en liste, og alle sa seg villige til å stille opp til intervju. Via disse informantene fikk jeg kontakt med flere mulige intervjusubjekter i hver kategori, og fikk ved hjelp av den såkalte snøballmetoden, hvor en informant leder meg videre til en annen, gjort unna flere intervjuer enn jeg hadde planlagt mens jeg var i Japan. Jeg fikk gjort fem intervjuer, og gjorde de resterende tre da jeg kom hjem.

GJENNOMFØRING AV INTERVJUENE

I selve informasjonsutvekslingssituasjonen, det kvalitative intervjuet, ville jeg prøve å være en mest mulig lyttende intervjuer, og skape en stemning som gjorde det naturlig for informantene å dele sine erfaringer med meg. Jeg håpet at jeg ville få åpne og ærlige fortellinger om erfaringer informantene hadde gjort seg. Jeg måtte også innse at jeg satt inne med noen fordommer om at japanerne kanskje ikke ville være hundre prosent åpne med hensyn til å dele sine erfaringer.

Jeg har ved flere anledninger støtt på utsagn, både i litteratur og i møte med mennesker som har mye med Japan og japanere å gjøre, som forteller at japanere er tilbakeholdne med å vise sine egne meninger, spesielt hvis den ikke er forenlig med den bedriften de representerer. Arne Kalland sier i sin bok "Japan bak fasaden", at "alle vet at enkeltpersoner må betale prisen for konsensus ved å holde sine virkelige meninger tilbake" (Kalland, 1986). Svend Haakon Kristensen sier i artikkelen "Samhandling med japanere", publisert i tidsskriftet Synaps, at "Den japanske siden vil i de aller, aller fleste tilfeller fremstå som enhetlig. Der en norsk delegasjon eller gruppe legger frem sine egne personlige synspunkter, så legger japanerne frem bedriftens offisielle synspunkt. Dette vil de gjøre selv om de er uenige med det som sies. Lojaliteten til gruppen er sterkest, og i slike sammenhenger ser japaneren på seg selv som en talsmann for gruppen". (Kristensen, 2002).

Med dette i bakhodet var jeg usikker på hvorvidt dette også ville kunne vise seg i en intervjusituasjon. For å unngå å få en intervjuguide med spørsmål, som oppfordret til korte ja og nei svar, hvor det ikke var nødvendig å reflektere i noen særlig grad før man svarte, laget jeg det slik at jeg stilte relativt "vidtfavnende" spørsmål (Vedlegg 2 og 3), slik at svarene oppfordret til refleksjoner, og jeg poengterte at jeg satt pris på at informantene var ærlige og åpne. Jeg informerte om at alt de sa, kunne forbli anonymt hvis de ønsket det, og at alle uttalelser eller utsagn og alle tolkninger gjort av meg, når som helst kunne bli trukket tilbake av informanten. Slik håpet jeg på å få høre deres egne erfaringer og opplevelser, som jeg anså som viktig for å få et korrekt bilde av begge siders erfaringer. Samtidig håpet jeg at intervjuene skulle avsløre endel tankeprosesser hos informantene, som kanskje kunne hjelpe til å tegne et bilde av hvordan et samarbeid på tvers av kultur- og landegrenser utarter seg.

Jeg har her valgt å se nærmere på tre aspekter jeg mener er viktige når det gjelder internasjonal samhandel. Slik jeg ser det, er både kultur, språk og økonomi høyst tilstedeværende i et samarbeid mellom en japansk og en norsk bedrift. For å bedre kunne forstå det tankesettet som ligger bak de handlinger som gjøres, kan det være nyttig å se litt på disse aspektene og hvordan de kan komme til syne når vi interagerer. Enhver som har ”gjort seg bort” i ulike sammenhenger, fordi man ikke forstod skikkene der man var, misforstod spørsmålet som ble stilt, eller manglet kunnskap om den andres kultur, vet hvor pinlig det kan føles. Men hvor mye trenger man å vite? Og kanskje like viktig, hvor mye av det man eventuelt vet, trenger man å bruke eller vise at man vet?

KULTUR

I en ennå ikke utgitt bok jeg har fått tilgang til, siterer Kristin Rygg den tidligere japanske ambassadør Masao Kawai: ”Nordmenn burde drive mer handel med japanere, for vi er jo så like.” (Rygg) Hvis det er slik at vi er like, burde det da ikke være relativt enkelt å drive samhandel? Den nederlandske sosialpsykologen Geert Hofstede har, ved hjelp av en betydelig undersøkelse om synspunkter på kulturelle verdier hos personer fra en rekke land, definert den japanske kulturen som kollektivistisk, mens den norske defineres som individualistisk (Hofstede 1980 (2001)). Hvordan kan vi da sees på som like?

Jeg vil ut ifra min egen forståelseshorisont si at den norske kulturen er litt mer nyansert enn bare individualistisk. Vi har riktignok via vår sosialdemokratiske arv utviklet et sterkt likhetsbegrep, og en individuell frihet vi vet å verdsette. Men en trenger ikke gå lenger enn til janteloven for å få eksempler på at det ikke alltid settes pris på individualisme og folk som ikke er redde for å skille seg ut med meninger eller holdninger. (Sandemose 1933) Kan det være at vi i en samarbeidssituasjon, klarer å balansere mellom det individualistiske og det kollektivistiske? Er japanere ensidig kollektivistiske? Eller er det slik at begge parter har evnen til å bevege seg mellom ytterpunktene etter behov?

I boken ”Innføring i Lingvistikk” (R T Endresen et al 1996), i kapittelet sosiolingvistikk, finner vi begrepet kommunikativ kompetanse. Det hevdes at vår kommunikative adferd henger nært sammen med de kulturelle verdiene og de

generelle rammene vi opptrer i. Elizabeth Lanza skriver at ”kommunikativ kompetanse omfatter alt som har med bruken av språket å gjøre, inkludert relevante faktorer med hensyn til hva som passer i ulike sosiale sammenhenger” (s.317). Denne kompetansen kan etter mitt skjønn styrkes ved å sette seg inn i enkeltfenomener og begreper som en kan vente å komme borti i interaksjon med representanter for andre kulturer. Kristensen presenterer i sin artikkel noen begreper som det kan være nyttig å være oppmerksom på i handel med japanere. Jeg finner det praktisk å nevne ett begrepspar jeg syns er sentralt, og henviser til Kristensens artikkel og annen litteratur for flere nyttige og gode eksempler. (Kristensen, 2002, Boye De Mente, 1987, Dale, P, 1986)

Tatemaie og Honne.

Kristensen skriver: ”*Honne* er det man egentlig tenker og mener, og står i motsetning til *tatemaie* som er masken med de offisielle meningene. Det er ofte et klart skille mellom det som sies og det som egentlig menes. Dette gjelder spesielt i gruppesammenhenger hvor japanerne er varsomme med å uttrykke egne meninger. Dette tjener også i den hensikt at alle fremstår som enige, - og harmonien brytes ikke.” (S.3). Dette er forenlig med slik Hofstede skisserer kollektivistiske kulturer, hvor harmoni er et mål. Den japanske forfatter og sosiolog Yoshino Sugimoto beskriver forskjellen på *tatemaie* og *honne* på følgende måte: ”If *tatemaie* corresponds to ”political correctness”, *honne* points to hidden, camouflages, and authentic sentiment” (Sugimoto, 1997, s.26).

Hvordan kan så dette opptre for informantene til daglig? En av de norske informantene sier: ” Det varierer en god del, som jeg sa tidligere så er det ganske store forskjeller mellom de ulike organisasjonene her i Japan, og også personene, så i noen tilfeller så har du personer som er av den relativt tradisjonelle typen som har veldig mye av *tatemaie* og *honne*, så jeg vil si det er veldig personorientert.” Den andre av de norske informantene som arbeider i Japan bekrefter også: ” *tatemaie* og *honne* er tilstede hver dag, når du snakker med en japaner, men i og med at vi har den relasjonen med endel av de ansatte, så kan jeg være meget direkte, og de er direkte, men allikevel i ulike settinger så er jeg nødt til å legge fram et budskap ”*tatemaie*way”, og de vil presentere et budskap ”*tatemaie*way”, så det er en del av det daglige.” Med andre ord er det variasjon her som i andre aspekter av samarbeidet, men det er

allikevel stor sannsynlighet for at kunnskap om dette, og andre aspekter av kommunikasjon mellom japanere seg imellom, og i internasjonale sammenhenger, vil kunne hjelpe den norske forretningsmannen til å forstå helheten i budskapet.

SPRÅK

Innenfor vår egen språklige sfære, ytrer vi som oftest hovedbudskapet vårt verbalt når vi kommuniserer med andre. Men det er også en hel del vi ikke sier direkte, og ikke behøver å si direkte, fordi motparten indirekte forstår hva vi mener. Dette er koder og uttrykte meldinger som vi vil finne i ethvert språk. Herliz (1992) skriver: "Vore tanker, hensigter og følelser skal have et udtryk for - så at sige- at kunne forlade hjernen og opfattes uden for vores egen krop. En sådan omsætning til opfattelige udtryk plejer man at kalde for kodning" (s.69). Budskapet blir en samling av verbale og nonverbale symboler, som omfatter både det vi vil si, men også ting vi kanskje ikke vil si. I tillegg kan man sende signaler man kanskje ikke er klar over at man sender. Kristin Rygg refererer til den amerikanske antropologen Edward T. Hall, som opererer med høy- og lavkontekstkulturer, hvor det i høykontekstkulturer er avgjørende med felles kontekst for å oppnå god kommunikasjon (Hall 1959). Med kontekst menes den sammenheng samtalen foregår i, for eksempel sted og formål med kommunikasjonen. Rygg nevner som eksempel på felles kontekst et ektepar som har vært gift i tretti år, og har felles bakgrunn, erfaringer og kjenner hverandre ut og inn. Et hevet øyenbryn eller et kremt kan være nok til at den andre forstår budskapet som blir sendt. Japan regnes som en høykontekstkultur, mens Norge, hvor det legges vekt på å snakke klart, ærlig og ikke til å misforstå, regnes som en lavkontekstkultur.

Å kunne klare å få uttrykt det en mener, på en måte som enten gjør at motparten forstår hva du mener eller forstår at det du mener ikke er forenlig med dem, uten å gå inn i en åpen konflikt, kan bli lettere å formidle om en har litt kjennskap til de språklige koder og muligheter som fins. I Japan kan dette eksempelvis vise seg hvis en har behov for å høflig takke nei til en forespørsel. Et svaralternativ er det ekvivalente til det norske uttrykket "det passer ganske dårlig for meg". På japansk er dette uttrykket helt akseptert blant venner og nære kjente, men det kan oppfattes litt for direkte i en offisiell sammenheng. Man vil da kanskje prøve å formidle at det ikke passer i det hele tatt, og man er nødt til å si nei. Man kan da benytte seg av en frase som enkelt oversatt betyr "vel, det blir litt...", men som implisitt sier til mottaker

at ”beklager, men det kan jeg absolutt ikke gjøre!”. En japaner vil etter all sannsynlighet prøve å finne andre løsninger, siden han oppfatter det som svært lite sannsynlig at personen vil etterkomme ønsket. På norsk ville uttrykket ”det passer ganske dårlig for meg” sannsynligvis også bli oppfattet som et svar med et implisitt budskap. Man sier ikke direkte nei, men det er ganske klart at en helst ser at det finnes andre til å gjøre det som det bes om. Kristensen refererer i sin artikkel til studier gjort som viser at det fins 16 måter å si ”nei” på i det japanske språket (Kristensen, s.3). Kan kompetanse om språkkoder og kommunikasjonsteknikk basert på kunnskap om hva den andre parten finner hensiktsmessig i et slikt samarbeid, hjelpe til å bedre eller forsterke en relasjon i bygging? Hvor bevisst språkaspektet er informantene? Er det i det hele tatt noe språkaspekt? Disse spørsmålene håpet jeg å få besvart ved å snakke om språk og kommunikasjon, både generelt og spesifikt i det daglige arbeidet.

I internasjonalt samarbeid er det tradisjon for å ty til engelsk som et felles språk hvis partene ikke behersker hverandres språk. I den grad jeg kan stå som representant for min generasjon, og vår engelskundervisning på skolen, vil jeg si at den kan gi en nordmann et godt nok utgangspunkt for å kunne klare å kommunisere i en engelskspråklig sfære. Kombinert med de internasjonale inntrykkene vi både oppsøker og utsettes for via media, er det da ingen grunn til bekymring for den ferske norske forretningsmannen på tur ut i verden? Eller er det? Jeg tror jeg trygt kan påstå at man i de fleste land finner variasjoner i hvor godt enkeltpersoner behersker fremmedspråk. Dette gjelder så vel i Norge, som i Italia, USA og Japan, for å komme med noen eksempler. Hva så med japanere og engelsk? I diplomoppgaven om kulturpåvirkning fra BI-studentene (Nakajima & Arnesen,1999), refereres det til tall som sier at når japanske studenter avslutter det som tilsvarer 10. klasse her i Norge, vil de ha hatt 8 år, eller mer enn 1000 timer med engelskundervisning. Det burde i teorien gi en japaner et greit grunnlag for å klare å kommunisere på engelsk. Men det er ikke sikkert at det er antall timer det er blitt undervist, eller antall setninger en har oversatt som kan gjøre en japaner trygg på å bruke engelsk for å gjøre seg forstått i en møtesituasjon.

Fra min egen erfaring som student i Japan, fikk jeg høre fra flere japanske universitetsstudenter, at de følte seg rimelig trygg på skriftlig engelsk. Når det kom til muntlig derimot, følte de at de ikke hadde nok praksis, og ikke god nok kjennskap til

daglig engelsk. Dagligdags japansk var ikke så lett å oversette i hodet, mens man var engasjert i en samtale på engelsk, og de følte at de ofte trengte lengre tid på å få formulert det de egentlig ville si. Dette var noe jeg kunne kjenne meg igjen i fra min egen japanskundervisning, og uttrykkene ”lærebokjapansk” versus ”hverdagsjapansk” ble lansert, til gjenkjennelse fra de japanske studentene, overført til å gjelde deres engelskkunnskaper. Uansett hvor lite vitenskapelig belegg jeg kan hevde å ha for at disse erfaringene kan stå som eksempel for japaneres engelskkunnskaper, så gir de et lite eksempel på noe som er godt dokumentert av andre. Kristin Rygg refererer til en komparativ undersøkelse gjort av Hayashi og Suzuki i 1997, som viser at japanere har en tendens til å bli mer direkte når de skal kommunisere på engelsk. Japanerne hadde en tendens til å gi moderate, ”midt på treet” svar når de kommuniserte på japansk, mens de ga svar som var mer bastante og lik de amerikanske informantene når de brukte engelsk (s.8). Jeg hadde en forestilling om at i det internasjonale miljøet japanere og nordmenn opererer i, er engelsk et språk en ikke kommer utenom, og derfor noe som forventes at man behersker. Hvorvidt dette er et tema som opptar informantene mine, vil intervjuene vise.

ØKONOMI

Ved å gjøre relasjonsbygging til en bevisst handling hos en bedrift, norsk eller japansk, innebærer det en aksept til også å bruke de ressurser og penger som eventuelt er nødvendig for å starte og opprettholde relasjonen, for så lenge samarbeidet varer. Hva slags forventninger kan man ha i forhold til rask økonomisk suksess? Ved å gå til det skritt å satse penger på å selge et produkt i et annet land, innebærer det en prosess i bedriften, hvor alle involverte ledd blir forberedt på det som skal skje. I denne prosessen blir også de økonomiske rammer lagt, og det er viktig å ha realistiske forventninger i forhold til det eller de langsiktige mål som er lagt, slik at regnestykket går i bedriftenes favør så raskt som mulig. Om man gjør feil valg med hensyn til økonomi og tidsperspektiv, kan hele operasjonen stå i fare, ved at pengesekken er tom, og man har ennå ikke noen grad av økonomisk suksess å vise til. Jeg har også lest artikler i aviser, som refererer til hendelser, hvor norske firmaer har vært i en etableringsfase med et japanske selskap, og kommet til det punkt hvor de vil signere en avtale for å bekrefte samarbeidet. Det viser seg da at det japanske selskapet slett ikke er så nærme en kontrakt som det norske, og trenger både mer tid og mer informasjon, før de er villige til å gå inn i de siste forhandlinger, eller i verste tilfelle,

avslutter forhandlingene og sier at produktet ikke er interessant allikevel (Aftenposten, søndag 1/6 2003). Deres potensielle samarbeidspartner har da reagert med sinne og frustrasjon over å ha blitt ført bak lyset, eller ledet til å tro at det her bare var snakk om små formaliteter før en kontrakt var innen rekkevidde. Man har investert mye penger og ressurser, og føler at man ikke har noe igjen for det. Slike eksempler har jeg vanskelig for å tro er regelen, snarere unntaket blant selskapene som driver samhandel mellom Japan og Norge. Men slike oppslag og historier er med på å forme bildet vi har av Japan og japanske selskaper som handelspartnere, og kan ubevisst ligge i bakgrunnen hvis vi skal møte japanere i en sammenheng hvor det er avgjørende å nå et økonomisk møtepunkt.

Spørsmålet jeg stiller meg, er hvorvidt nøye planlegging av tids- og økonomirammer, samt en bevisstgjøring av at partneren kan ha rammer og prosedyrer som varierer fra ens egne, kan være med på å holde liv i et gryende samarbeid, som kan vokse seg sterkere, i stedet for å bli avsluttet før det fikk sjanse til å etablere en felles plattform for å gå videre? I hvilken grad kan man være med på å påvirke prosessen, slik at man unngår feller som kan være ødeleggende? Jeg har ingen forventninger om å kunne trekke store økonomiske konklusjoner, se nye forbindelser, eller komme opp med løsninger som ingen har tenkt på før i denne oppgaven, til det er utvalget for lite og materialet for lite spesialisert rundt økonomi som et eget tema. Det jeg har lyst til å prøve å finne ut av, er blant annet om kunnskap om samarbeidspartnerens bedrifts og landets økonomi for øvrig, kan gi muligheter for å se fremgangsmåter eller løsninger en kanskje ellers ikke ville ha sett eller valgt?

ANALYSE

Det innsamlede materialet kan bearbeides og analyseres på flere måter. Karin Widerberg sier at valg av fokus og tyngdepunkt er ”et valg som bestemmes av ens teoretiske legning og interesse, av hva materialet innbyr til, men også hva slags redegjørelse av resultatene man tenker seg”(s.19). Jeg er en tilhenger av å trekke linjer, eller se mønstre og likhetstrekk mellom ulike miljøer, og har også tidligere utforsket den japanske tilstedeværelsen i Norge, uavhengig av bransje (Baumgarten, 2000). Med en empirisk tilnærming, danner det innsamlede materialet grunnlag for de temaer jeg kan trekke ut og bruke i analysen, som jeg kan se på i forhold til teoretiske begreper allerede beskrevet i faglitteraturen.

For å kunne danne meg et inntrykk av om intervjusubjektene snakket om de samme temaene, eller vektla spesifikke ting som faktorer i sin samhandling, brukte jeg et dataprogram laget for kvalitativ forskning, som heter Nudist (N6), hvor jeg kunne ”lese” temaord ut av transkriberingen av intervjuene jeg lastet inn i programmet. Jeg søkte på ord som hadde opphav i intervjuguiden min, men også på generelle temaord, som kultur og språk, som jeg på forhånd var klar over at vi i de fleste intervjuene ville berøre. Ved å samle de ulike resultatene i samme boks, kunne jeg lese hva intervjusubjektene mente om de temaordene, og deres opplevelser i tilknytning til det spesifikke temaordet. Noen temaord ga flere treff enn andre, og jeg endte opp med elleve forskjellige temaord, eller ”nodes” som det heter i programmet, som jeg syns fikk belyst intervjuene enkeltvis på en korrekt måte. Jeg hadde hele tiden intervjuet i sin helhet oppe, og kunne kontrollere at det ikke var elementer og utsagn som ble glemt, eller oversett. I tillegg hjalp disse temaordene meg til å se et større bilde i analysen, ved at temaer som favnet flere temaord utkrystalliserte seg. Så samlet jeg alle temaordene, og så om det var mulig å trekke noen klare temaer ut av de enkelte temaordene, som kunne samle og rydde de ulike bitene jeg hadde fått ut av intervjuene så langt. Her vil jeg presentere alle temaordene under tre hovedtemaer: Relasjonsbygging, kultur og språk. Ved hjelp av disse tre skal jeg forsøke å belyse de ulike aspektene intervjusubjektene berørte i sine fortellinger.

RELASJONSBYGGING

Som utgangspunkt valgte jeg å starte intervjuene med spørsmål om hva de la i selve begrepet relasjonsbygging. Slik ville jeg få presentert så tidlig som mulig hva hovedtemaet for intervjuet var, og forhåpentligvis gi dem en rød tråd å følge. Svarene jeg fikk varierte, men de uttrykte også mange like meninger og erfaringer.

En av de norske informantene svarte: ”For meg så går relasjonsbygging ut på det samme som et vennskap egentlig, jeg tror at hvis en skal lykkes i forretningslivet generelt så må en ha forståelse (for samarbeidspartneren), det er jo som et vanlig vennskap, du skal gjerne like personen og ha gjensidig respekt selv om man har forskjellig type verdier og slike ting, så jeg tror at det å skape slike venner eller relasjoner er en viktig del av det å drive forretning”. Han mener relasjonen i seg selv er viktig, og på grunn av den japanske kulturen, hvor det er nødvendig å jobbe tettere og å gi tillit og troverdighet, blir selve relasjonen viktigere enn den ville vært, for eksempel i Norge. Vi finner noe lignende hos en annen av de norske: ”Det jeg forventet skulle komme ut av den relasjonsbyggingen, var at vi fikk et sterkere bånd mellom selskapene, at vi var knyttet sammen på en sterkere måte enn i vårt marked, og at vi på den måten hadde en forståelse for hverandres utfordringer, og at vi også på den måten ønsket å være med på å løse hverandres utfordringer”. Det er med andre ord ikke bare snakk om å etablere kontakt, men også å involvere seg i samarbeidspartneren over tid.

Slik jeg forstår det uttrykker de altså at relasjonene og relasjonsbyggingen har høy prioritet, på lik linje med selve forretningsdriften. En av de japanske sier sogar: “Relationship is probably much more important than business, than the price and the situation of the product, so of course, whether the product is competitive or not is a very important condition, but relationship is the people, and also the image of the brand, the quality of the company”. Han sammenligner med andre ord kvaliteten til selskapet og produktet, med styrken i relasjonen. På lik linje med et vennskap, må man til å begynne med kanskje være litt tilbakeholden før man åpner seg. Dette mener en av de japanske informantene både japanere og nordmenn har felles i sin mentalitet. Han sier at den japanske og norske mentaliteten har likhetstrekk, man er tilbakeholden med å snakke så mye i begynnelsen, men etter hvert som relasjonen gradvis blir sterkere, åpner man seg lettere for den andre.

Tilliten man bygger kan med andre ord være med å påvirke tempoet i utviklingen av samarbeidet. En av de norske sier det var viktig for hans bedrift allerede fra begynnelsen av, å bygge opp et tillitsforhold med kundene i Japan, og at det som kunne komme som et resultat av tillitsforholdet, var at de fikk et sterkere bånd. Den tilliten føler han at han har fått uttelling for. Han mener det er hele pakken han leverer som er med på å skape den gode og trygge relasjonen, som har vist seg å også bli langvarig. Selv om han i dag har et samarbeid som fungerer bra, og har drevet såpass lenge at relasjonen langt fra er i begynnerfasen, synes han det er viktig å gjøre det som han føler er nødvendig for å opprettholde relasjonen. Han er opptatt av å spille med åpne kort, både når det gjelder regnskap og kostnader, slik at det blir lettere for kunden å ta de valgene de skal. I tillegg søkte han fra begynnelsen av ut selskaper som hadde samme utgangspunkt som dem, slik at de ville få en samarbeidspartner som hadde en forståelse for de forskjellige aspektene av forretningsdriften.

Forståelse og respekt for samarbeidspartnerens ståsted er med andre ord noe som vektlegges. Også at man finner en arbeidsstil som passer begge parter. Hvis man klarer å finne en felles plattform, hvor det er mulig å gjøre seg selv forstått, og forstå den andre parten, vil man ha et verktøy for å gjøre forretninger. En av de japanske mener at man i begynnelsesfasen må overdrive, slik at man tiltrekker seg den andre, så kan man etter hvert slakke av litt, og møtes uformelt og diskutere ting en kanskje ikke ville tatt opp på formelle møter, av ulike årsaker.

En av de norske sier at han fra begynnelsen av, tror det har vært litt sånn at ”veien blir til mens man går”, hvor begge parter har følt seg litt frem, de har en historie som strekker seg langt bakover i tid, og relasjonen har fått utvikle seg i årenes løp. Når man har blitt godt kjent, og kan møtes, enten i formelle eller uformelle sammenhenger, og ta opp ting som kan gjøre forholdet bedre, uttrykker informantene at de føler de har en relasjon som kan bli langvarig. Men flere av informantene uttrykker at relasjoner må pleies for å holdes gode. En av de japanske sier at man av og til må ”gjøre” menneskene, før man gjør forretningene, og tilbringer mye tid ute for å flagge selskapets politikk, og holde relasjonene levende. Ute hos kundene snakker han av og til ikke om forretninger i det hele tatt, bare utveksler erfaringer, forteller om Japan, eller sagt på en litt annen måte, pleier relasjonen. Det er med andre ord både den formelle og uformelle kontakten en har med samarbeidspartneren som kan være med på å påvirke utviklingen av relasjonen. En annen av de japanske sier: “...when we

have our final negotiations, and I can actually talk to him after the meeting, and say “what was the feeling, how do you analyse this”, so we try to get it fixed up, I suppose we want to get a better relation”. Man føler seg så trygg på partneren at man går utover det rent formelle, og kommuniserer, både om positive og negative ting, på et personlig nivå. Som en av de norske også forteller: ”(...) og så var det noe som hadde gått galt, kvalitetsproblemer, og da fikk jeg telefon fra toppsjefen og han var fly forbanna, og da tenkte jeg at det var jo dumt at han var fly forbanna, men det var egentlig ganske greit også, fordi når en japaner ringer til deg og sier at nå må du rydde opp i dette her, det er dette som er din jobb, det er jo derfor du er her, ja så har han egentlig sagt at det er greit at du er her, for nå ber jeg deg om å rydde opp, det er jo jobben din og det var derfor jeg ringte til deg og var fly forbanna, så det var på en måte en aksept på at nå var den relasjonen etablert”. Når en relasjon når et slikt stadium, kan en tåle at en i et anliggende til å begynne med kanskje er helt uenige.

En av de japanske skisserer at man kanskje kan ha et forum å møtes i, hvor eksempelvis sene kvelder med tildels tøffe forhandlinger kan føre til enighet og suksess, der en på et tidligere stadium eller under andre forhold ikke ville hatt sjanse til å berøre de temaer som kunne ha medvirket til å overkomme hindringene. Nettopp på grunn av dette syns han at hans selskap har utviklet en relasjon som gjør at de føler seg som venner med sin samarbeidspartner. Han sier at de har sine kritiske øyeblikk, men alt i alt har de en meget god relasjon. Igjen finner vi sammenligningen med et vennskap. Men som flere presiserer, det som til enhver tid ligger i bunnen for utviklingen av relasjonen, er at man skal tjene penger. En av de norske uttrykker at for sitt eget firmas del, så har det ikke vært en bevisst prosess, som f.eks. at ”nå skal vi gå ut og bygge en relasjon”, siden han mener de er ansatt i firmaet for å tjene penger. Imidlertid påpeker han at de jobber i en bransje hvor det er mange tilbydere av like produkter, med samme priser, så for å skille seg ut og være interessante for kundene, er det å klare å bygge en god relasjon viktig for å selge sitt produkt. Hvis begge parter har en utgangspunkt om å tjene penger, og begge er tilfreds med at de har gjort en god avtale, vil relasjonen utvikle seg i årenes løp til mer enn bare forretninger, en blir etter hvert godt kjent og slik blir en dypere relasjon en naturlig konsekvens, mener han.

Dette bekrefter også en av de norske i Japan. Han sier at han heller ikke er bevisst på at nå skal man gå ut og lage en relasjon, men om man får en match mellom samarbeidspartnerens verdier og sine egne og selskapets, så får man en sterk relasjon. Han mener imidlertid at det kan bli vanskelig om man ikke står for det samme.

Det er flere som hevder at ikke-japanske aktører har større vanskeligheter med å etablere seg i det japanske markedet enn sin japanske konkurrenter. Problematikken med å komme innenfor de nære og langvarige bånd som ofte fins mellom selger og leverandør, er kanskje mer en sannhet enn en myte, men det er absolutt ikke noe uoverkommelig problem, noe hans bedrift kan stå som et eksempel på. De konkurrerer på en daglig basis med andre japanske aktører, og deres partner har kontakt med andre bedrifter som selger produkter hans bedrift også selger. Den andre av de norske i Japan mener også at enkelte kan ha en tendens til å overdrive litt om hvor vanskelig det er å etablere en relasjon med et japansk selskap. Hvis man er villig til å bruke tid på å skape tillit, kan man etter hvert påvirke "the real story", som han sier, og derved øke innflytelsen. Han kommer med et eksempel hvor han hadde kontakt i halvannet år, før han tilslutt fikk signert en avtale. Men han er overbevist om at når man først er kommet godt i gang med samarbeidet, vil det nesten rulle på skinner av seg selv, hvis man passer på de kontaktene man har fått.

OPPSUMMERING AV TEMA:

Det informantene forteller om relasjonsbygging generelt, er at de først og fremst vektlegger åpen og ærlig kommunikasjon. Ved å på et tidlig stadium få uttrykt hva en mener er viktig og riktig for å få til et godt samarbeid, kan en unngå å havne i situasjoner hvor man plutselig står med forskjellige mål, og forskjellige veier for å komme dit. Derneft følger tillit og respekt for hverandres ståsted. Flere informanter uttrykker viktigheten av å ha et tillitsforhold i bunnen av et godt samarbeid, selv om begge først og fremst er involvert for å tjene penger. Tilliten som opparbeides, vil gi rom for, både i offisielle og uoffisielle fora, å kunne ta opp og løse eventuelle problemer som måtte oppstå. Under forhandlinger og samtaler i disse foraene, vil også respekten for den andres ønsker og verdier vise seg i form av vilje til å finne kompromisser og løsninger som begge kan være fornøyde med, og som kan fungere over lengre tid. Ved å investere tid, krefter og ikke minst, penger, kan en legge forholdene til rette for at samarbeidet skal få et mest mulig solid fundament. En kan

kanskje se det slik at hvis det økonomiske aspektet er det ene benet, er relasjonsbyggingen det andre, som sørger for støtte og balanse i samarbeidet over en lengre periode.

Også når det gjelder selve samarbeidet er det viktig å holde fokus, og kontinuerlig jobbe for å opprettholde forholdet, slik at man unngår at man sklir fra hverandre, uten at den andre parten merker noe før det er for sent. En av de norske i Japan sier han mener noe av styrken til hans bedrift, er at de anser det å spille på lag som viktig, at hvis noe ikke er godt for relasjonen deres, så er det ikke godt for dem heller. Det må være en gjensidig nytte, og en må prøve å gjøre som i fotball, at en spiller den andre god, som igjen vil lede til positive ting for en selv.

Både japanere og nordmenn synes å være enig i at relasjonsbygging i seg selv er noe som er viktig, og kan være avgjørende for et samarbeid. De gir uttrykk for noen av de samme holdningene, og legger vekt på mange av de samme stikkordene, som for eksempel respekt og tillit, og viktigheten av å kunne ta opp problemer når de dukker opp. Essensen, slik jeg ser det, blir å se på relasjonsbyggingen som en kontinuerlig prosess, som en må pleie og behandle varsomt. Fra de første møtene, hvor en kanskje føler hverandre litt på tennene, og til det punkt hvor man føler at man kan ha en åpen og fri tone til å ta opp ting som kanskje ikke går slik en forventet. Gjensidig respekt og tillit er nøkkelord for å opprettholde en god relasjon.

SPRÅK OG KOMMUNIKASJON

Både hos de japanske og norske informantene finner vi en holdning om at man driver internasjonalt og derfor tilstreber å møtes på en felles språkplattform. En av de norske driver i shippingbransjen og er av den oppfatning at shipping og transport i dag er relativt internasjonalt, og engelsk er det språket de fleste finner hensiktsmessig å kommunisere på. Det er stort sett han og en kollega som har den jevnlige kontakten med de japanske samarbeidspartnerne. Den foregår via telefon og e-mail, og da bruker de engelsk som kommunikasjonsmiddel. Siden begge parter behersker engelsk og føler seg komfortable med det, er det ikke nødvendig å være bevisst eventuelle språklige fallgruver hos den enkelte part, som kan skape misforståelser, eller i verste fall, ødelegge kommunikasjonen.

Det er med andre ord med det mål om å forstå hverandre best mulig, at man tar i bruk engelsk. En av de japanske sier: "Many people think about what our common stage is, how we can communicate, how we can make ourselves understood, how we can try to understand you. On the surface it means, (...) we can speak English, we can write, we have a common language to express, for business". Han mener mange japanere som ikke føler de behersker engelsk godt nok, lar være å si noe i frykt for å gjøre språklige feil, og det mest fordelaktige er å smile. Han gir inntrykk av å være bevisst på at det kan være steder en kan risikere å ikke få frem sitt egentlige budskap. Vi finner altså en holdning på et overordnet plan, om at man tilstreber kommunikasjon på engelsk for de involverte parter i samarbeidet, men informantene ser at det kan være tilfeller der det kan oppstå utfordringer i forhold til ulike nivåer i beherskelse av engelsk.

Men fra de norske som bor i Japan, finner jeg imidlertid en viss tilbakeholdenhet med å benytte seg av engelsk. En av dem sier man ofte kan bli prisgitt måten den direkte kommunikasjonen foregår på engelsk, og at man hvis man er i møte med en japaner som ikke er så dyktig i engelsk, innimellom kan komme ut for at japaneren vil komme med harde påstander fordi han ikke evner å sette det som blir sagt i sammenheng og informanten føler han mister fleksibiliteten. En av de norske som opererer fra Norge påpeker også: "Det er mange ting de ikke klarer å fange opp i språket, som når du hører hvor godt de snakker engelsk skulle en tro at de forstod, og det kompliserer litt. Derfor har jeg lagt til meg en spesiell teknikk når jeg har møte med dem, og det har jeg ganske ofte, og da repeterer jeg ved å stille spørsmål, slik at de må svare på hva

det er vi har avtalt eller hva det er de har forstått”. Han bruker tid på å få bekreftelse på at hans budskap er forstått, og tar gjerne i bruk hjelpemidler, som tavle eller store ark, slik at tall og figurer blir visuelt synlige. Her bruker informanten enkle redskap for å unngå å sette sine partnere i en situasjon hvor de er nødt til å innrømme ansikt til ansikt at kunnskapen deres kanskje ikke er så god som de vil gi inntrykk av at den er. Han er veldig bevisst at han ikke skal virke nedlatende på noen måte når han sitter i møte med dem, og han anser derfor dette som et punkt hvor han kan skape tillit, uten å risikere å såre noen.

Hva da med å ansette nordmenn som kan snakke japansk? En skulle kanskje tro at en ville eliminere potensielle språklige utfordringer ved å ha ansatte som kunne kommunisere direkte på samarbeidspartnerens eget språk? Her varierer svarene, dels avhengig av bransje man driver i, og dels hvor selve interaksjonen finner sted.

På spørsmål om han tror det kunne gitt en gevinst å ha en japanskkyndig i firmaet sier en av de norske: ”Nei, tror ikke vi hadde hatt noen gevinst av... kanskje, men, nei, ikke på vårt nivå for å si det sånn, det tror jeg ikke, for shipping og transport er jo relativt internasjonalt”. Denne informanten driver sin business fra Norge, og har åpenbart en partner som behersker engelsk godt. Hvis det er snakk om å måtte kommunisere direkte med japanere utenom deres forretningsforbindelse, sier han videre: ”i og med at vi har den..., kall det agentforbindelsen vår i Tokyo, så har vi representanter der, og vi stoler på dem og de stoler på oss, så på den måten så har vi faktisk representanter som snakker japansk”. De har altså knyttet til seg den ekspertisen de i enkelte gitte tilfeller mangler.

En av de japanske som har drevet forretninger i Norge mener at siden hans selskap både har norske og japansk ansatte, og brorparten av kommunikasjonen internt foregår på engelsk, ser han ikke noen umiddelbar fordel i at de norske lærer seg japansk, siden deres kunder er norske. I hans selskap er det slik at den kommunikasjonen som foregår mellom datterselskapet i Norge, og hovedkontoret i Japan, tradisjonelt har blitt foretatt av de japansk ansatte, deriblant ham selv. Imidlertid har de i de siste årene prøvd å la de norske ansatte ta over endel av rapporteringen til Tokyo. Denne kommunikasjonen foregår på engelsk, men det er ikke alltid at en klarer å unngå misforståelser på grunn av varierende kunnskapsnivåer.

Det kan virke som om situasjonen er litt annerledes for de norske informantene som befinner seg i Japan. Begge to behersker japansk, og bruker det daglig i sitt arbeide. En av dem sier: ”Tror ikke nytten ville vært den samme uten språkforståelsen, jeg tror vi ville gått glipp av mye informasjon. Vår importør har endel personale som snakker engelsk, men man ser helt klart at det er endel informasjon som svinner vekk”. Han mener en person som behersker språket, kan gå direkte ut i markedet og innhente informasjon ved å lese en avis, snakke med en kunde, og få en helt annen følelse med situasjonen enn om han ikke snakket språket der han er.

Også den andre av de norske har vært, og er bevisst at språk kan være en barriere, så han har tatt sine forholdsregler for å unngå å havne i kommunikasjonsproblemer. Han snakker selv japansk, men har ved enkelte anledninger fått hjelp av japanske kolleger til å ringe den første telefonsamtalen til potensielle kunder. Ved å gjøre dette håper han på å overkomme det første hinderet, nemlig å få istand det første møtet. Hvis en japaner snakker på vegne av bedriften, håper han at ikke språket skal være noe potensielt problem. Han nevner flere eksempler på skandinaviske bedrifter, som for å unngå å ikke klare å komme inn på markedet for egen hjelp, har startet virksomheten med å levere til en egen agent for deres produkt, som selger det eksklusivt i Japan. Disse bedriftene har på et senere tidspunkt funnet det mer hensiktsmessig å etablere en egen filial, slik at de får mer kontroll over salg, pris og markedsføring. Da har de etablert en relasjon og fått en posisjon i markedet, og kommunikasjonslinjene er åpne, og en trenger ikke bekymre seg for at språket lenger skal være en barriere. Nyten av å ha en som behersker språket ”på innsiden”, bekrefter til dels en av de japanske som selger et norsk produkt til Japan. Han mener det både fins selskaper som har hatt suksess ved å ha folk på innsiden som kunne språket, som han selv i sin bedrift, men også store selskaper har hatt suksess uten å ha noen japanske ansatte. Likevel anser han språk for å være en ganske stor barriere, og siden han er japaner mener han at han kan klare å oppnå en mer direkte kontakt med den potensielle samarbeidspartneren, enn andre utenlandske selskap uten japanske ansatte normalt ville få til.

Man kunne kanskje tolke det dit hen at det i hovedsak er viktig for de som befinner seg i Japan til daglig, å kunne språket. Men en av de norske som opererer mest fra Norge sier også: ”Hvis jeg hadde visst at jeg skulle jobbe så lenge mot Japan, så ville

jeg lært meg språket, ikke så godt at jeg kunne forhandle på språket, men så godt at jeg kunne forstå det, og det tror jeg kunne hjulpet meg i mange andre sammenhenger, blant annet i forhandlinger, at jeg hadde et inntrykk av hva de legger i de forskjellige setningene, i toner og uttrykk, og alt det der, det hadde hjulpet meg i forhandlinger, tror jeg”. Dette stemmer overens med hvordan faglitteraturen beskriver japansk, som et språk med høy kontekst og implisitte budskap (Hall, 1959). Som en av de japanske uttrykker det: “Actually, communication is very difficult; it’s easy to say things, but when you really want to make particular communication, you need rules, in the Japanese business culture, we talk by not talking”. Kjennskap til kodene som fins i det japanske språket viser seg altså å kunne være en reell gevinst, ikke bare for de som opererer i Japan, men også et hjelpemiddel for de som har japanere på forretningsbesøk i Norge.

OPPSUMMERING AV TEMA:

Slutningen jeg trekker av disse uttalelsene om språk og kommunikasjon er at for å fremme god kommunikasjon og unngå misforståelser, tilstreber mange av informantene å gjøre den så enkel og lettfattelig som mulig. I tillegg kan det å ta forholdsregler, som for eksempel kontrollspørsmål for å sørge for at en får bekreftet at partneren har forstått alle aspekter av tingene som har vært diskutert, fjerne usikkerhetsmoment hos begge parter. For de norske informantene som befinner seg i Japan, er svaret helt entydig: det å kunne beherske japansk er avgjørende for å holde seg orientert om markeder, kunder og kunne innhente generell informasjon som kan være av betydning for driften. Jeg noterer meg også at ingen av de japanske informantene som har vært, eller er i Norge, har lagt noe særlig vekt på å lære seg norsk. Den ene av japanerne, som har tilbrakt relativt lang tid i Skandinavia, har lært litt svensk, som jo er relativt greit å forstå for oss nordmenn, men utover dette foregår kommunikasjonen på engelsk. Hvorvidt dette er på grunn av japanernes manglende interesse for norsk, eller nordmennenes tilfredsstillende engelskkunnskaper, sier de ikke noe om, og jeg fant det heller ikke hensiktsmessig å gå nærmere inn på årsaken til dette. Det jeg var interessert i å vite, var hvordan og på hvilket språk kommunikasjonen foregikk, og hvis informantene ga uttrykk for at engelsk var et språk som fungerte greit, vel, så ble det svaret på spørsmålet mitt. Det springende punkt i kommunikasjonsprosessen, slik jeg ser det, blir da å *oppnå* god kommunikasjon, ikke å oppnå en *bestemt* type kommunikasjon.

KULTUR

Ved å gjøre kultur til ett av tre hovedtemaer, samler jeg uttalelser om en rekke områder og aspekter av et japansk-norsk samarbeid. Som nevnt i teoridelen, er det mange ulike oppfatninger av hva kultur er, og slik er det også med informantene. I tillegg til definisjonen på s.4, har jeg valgt å også bruke min egen forståelse av hvilke uttalelser som kan omfattes av kulturbegrepet. Slik jeg ser det kan mange av uttalelsene, bevisst og ubevisst, peke på informantenes forståelse av samarbeidspartnerens kultur.

Jeg så det som hensiktsmessig å dele kulturbegrepet inn i underdeler, som f. eks arbeidskultur/bedriftskultur og generell og historisk relatert kultur i arbeidsprosessen, men i skrivearbeidet med analysedelen ser jeg at det er mye som overlapper hverandre. Jeg prøver imidlertid hele tiden å se det store bildet, så jeg kan innlemme delene i en samlet fortelling om informantenes syn på kultur i de to landene. Jeg har valgt å separere de japanske og norske informantene i denne delen, siden jeg syns temaet er såpass omfattende, og synet deres på de ulike særegenhetene ved våre to land kan komme bedre frem hver for seg.

Når det gjelder arbeidskulturen i Norge versus Japan, er det helt klart at informantene har merket seg at det er forskjeller i måten å jobbe på, måten å se på arbeidet sitt, og måten å samarbeide innad i bedriften. For flere av informantene var opplevelsen en overraskelse, som de trengte tid på å bli vant til. En av de japanske forteller om da han kom til Norge for første gang: "Sometimes, in my case, I was a bit surprised when I came to Oslo, and people were starting too early and finishing too early, this is a totally different style compared to mine. I start early in the morning, but I stay in my office for a long time, (...) but sometimes I find a person who is working very late, and usually these people have no families, have no hobbies, these kind of people". Avslutningen på uttalelsen kan kanskje umiddelbart tolkes som fordommer, men jeg velger å tolke det som observasjoner gjort for å forstå. Inntrykket bekreftes av senere uttalelser om Norge og norsk kultur generelt, hvor han mener vår historiske bakgrunn, med sosial velstand, og høy arbeids- og levestandard gjør nordmenn ærlige og åpensinnede, og han sier han sjelden har truffet på uærlige mennesker i Norge. I situasjoner hvor det først har virket som uærlighet, har det ofte vist seg at misforståelsen skyldtes at nordmannen ikke behersket engelsk så godt. I situasjoner

hvor japanske forretningsmenn kanskje ville valgt et taktisk trekk, som å ikke fortelle alt, men bare det nødvendigste, tror han nordmannen ville sagt ”det der kan jeg ikke svare på”, i stedet for å gjøre det samme som japaneren. Så, siden han blir møtt med ærlighet, vil han gjerne gjengjelde med ærlighet, og slik lage et utgangspunkt for kommunikasjon. Han følger opp litt senere i intervjuet med: “(...) but Norwegians are very good at keeping their position, economically and culturally, and you like to be on top of the mountain, and you like to be alone (...), because you have the blood of the Vikings”. Han er fascinert av vår motvilje til å være med i EU og forundret over at deres norske partnere kjøper varer fra den andre siden av kloden, når de kunne tilvirket dem billigere selv. Han gir ikke noe forslag til årsak, men mener tydeligvis at vi liker å være uavhengig av våre nære omgivelser, som Sverige og Tyskland, og at arbeidskostnadene i Norge er relativt høye. Han mener at som et kjennetegn, liker nordmenn utfordringer, vi kaster oss på en ny så snart vi har fullført den vi holder på med. Han synes imidlertid at Norge har mye å tilby japanere som forretningspartnere, og det gjør oss interessante for dem.

Flere av de japanske informantene forteller om uvant arbeidskultur, og behovet for en tilvenningsperiode. Den japanske informanten som selger et norsk produkt til Japan, har observert at hierarkiet ikke er så fremtredende i Norge i forhold til Japan. Han mener det kan virke som en slags pan-skandinavisk kultur, at alle skal få være med på beslutningsprosessen, og alle skal få si sitt, uansett hva de måtte ville si. Han er av den oppfatning at hvis det er han som er lederen, er det han som skal ta den endelige beslutningen. En av hans første opplevelser med det norske hierarkiet, kom som litt av et sjokk på ham: “If I was responsible for something in Japan, normally I’d have the authorized power to ask someone to do something I want them to do, so I’d ask them, and sure, they’d do it, but (in Norway) sometimes even asking something was difficult, because they disagreed with me, and disagreement is fine, but I’m in a position to make decisions, that means I make the decision and this is what we’re going to do. “But I don’t like that idea, I disagree with you so I can’t do that for you” (they’d say), and then you stop because just because you’re the boss, doesn’t mean that you can force anyone to do anything. They’re supposed to say their opinion, so it was kind of difficult, but finally I agreed with this person and we were going to do this, and we’d have to deliver to the client or customer by x-day, and I thought my job was done because I asked this person to do it. So I’d just sit down and say: “Hey, by

the way, did you finish it?” “No, but I’ve got to go home now”. “Oh, but it’s still only four o’clock and we have to deliver this by the end of the day so they’ll get it tomorrow morning, Japan time”. “Yeah, but I have curry tonight”. “What are you talking about? We were going to do this”. “Yeah, but I have to go home now”. And then I’m stuck, so in the beginning I was really struggling, it’s just a different culture”.

Mulig dette er et langt sitat, men jeg tar det med fordi han tar opp to viktige aspekter av norsk arbeidskultur i sin historie, som kan oppleves som veldig annerledes av japanere. Både det faktum at den egalitære strukturen i mange bedrifter norske arbeidere har protestert og demonstrert seg fram til, og vi har blitt vant til, kan vise sin bakside i form av mangel på vilje til å utføre en hvilken som helst ordre fra en overordnet. I tillegg gir tydeligvis enkelte norske arbeidstakere det inntrykket at det bare er å stemple ut på slutten av arbeidsdagen, uten å tenke mer på arbeidet sitt før dagen etterpå. Her må det også poengteres at han før han fortalte historien la vekt på at han ikke ville anklage eller stigmatisere noen, dette var bare en ren observasjon. Uten å ville generalisere, syns han det virker som at noen nordmenn er av den oppfatning at de har et ansvar fra klokken 8 til 5, eller i den avtalte arbeidstiden, og det betyr at de ikke vil bli til 9 eller 10 på kvelden for å bli ferdig med arbeidsoppgavene sine. Hvis det er noe han trenger å få ferdig innen en viss tidsfrist, føler han at han må ta ansvar for å få det ferdig selv, i motsetning til i Japan hvor han mener det ville falle naturlig at man samarbeidet om å få en oppgave ferdig, hvis den personen som hadde fått oppgaven ikke ville klare det i tide. På den annen side, mener han at det ofte er et mer balansert forhold mellom arbeid og privatliv i Norge, noe han syns er veldig bra. Privatlivet kommer først, og det profesjonelle sist, slik at man bare kan stoppe med det man driver med, og hente barna i barnehagen kl 3 eller 4, noe som aldri ville skje i Japan. Hans løsning på utfordringene er imidlertid å gradvis tilpasse seg, å prøve å forstå hvordan kollegene tenker, og slik regner han med at konfliktene vil løse seg selv over tid. Ved å gjøre en innsats for å forstå kulturen og landet, vil man lettere samarbeide med sine partnere eller kolleger. Når det gjelder samhandling generelt tror han både nordmenn og europeere er kulturelt bevisste, så han ser ikke noen umiddelbare bekymringer, men når motparten er japansk, tror han at man kan oppleve at folk (europeere) tenker: ”de er så travelt opptatt på den isolerte øya si langt der borte, de har liksom sin egen kultur”.

Det å prøve å forstå, tilpasse seg og prøve å leve i kulturen der man kommer, er noe som flere av de japanske legger vekt på. En av dem sier han liker forskjellige kulturer, og har som sitt langsiktige mål at han skal lære noe fra det landet han er i. Derfor går han inn for å like landet, kulturen og menneskene, slik at kommunikasjonen blir konstruktiv. Han differensierer ikke så mye mellom eventuelle kulturforskjeller i de europeiske landene han har jobbet i. Han er av den overbevisning at danske, svenske og norske ansatte er europeere, riktignok ikke japanere, men mennesker han har et ansvar for å lede, og som jobber i et selskap han vil prøve å forbedre. Ergo er ikke nødvendigvis landets egen kultur det mest utslagsgivende for å oppnå en god kommunikasjon og relasjon, men den bedriftskulturen man samler seg om. En visjon som er enkel å forstå, som alle kan jobbe mot, hvor støttepilarene er holdning og lagånd, er hans oppskrift, og han jobber for å finne folk som kan identifisere seg med den, og jobbe sammen mot visjonen som er lagt.

Slik jeg forstår det, kan altså fokus på bedriftens mål, som alle kan samles om, være med på å gjøre eventuelle kulturelle utfordringer mindre viktig, og derved kanskje lettere å overkomme? Det er mulig at for sterkt fokus på en eventuelle utfordringer kan være med på å forstørre utfordringene. I verste fall kan et for sterkt fokus være med på å konstruere en utfordring som uten fokus kanskje ikke ville ha oppstått.

En av de japanske gir uttrykk for at han har vært bevisst det faktum at hans ansatte kommer fra to i utgangspunktet forskjellige kulturelle sfærer, men hans personalpolitikk har gått ut på å prøve å skape en arbeidsplass hvor forskjellene skaper kreativitet og leder til nye løsninger, i stedet for å skape gnisninger og dårlig arbeidsmiljø. Han nevner imidlertid fleksibilitet i forhold til gitte rammer som et stikkord for forskjeller i forhold til sine erfaringer med norske forretningsmenn, også egne ansatte. Dette gjelder både økonomiske og arbeidsmessige rammer. Han er av den oppfatning at han til enhver tid må forholde seg til de gitte rammer fra moderselskapet, og hvis de rammene endres med kort frist, så må også han endre sine rammer i forhold til dem. Han har opplevd at det kan være vanskelig for enkelte nordmenn å klare å tilpasse seg nye betingelser raskt, og han har blitt møtt med utsagn som ”ja, men dette er jo ikke de rammene vi har avtalt, vi avtalte jo sånn og sånn”. Han mener japanske forretningsmenn er mer vant til at rammene kan endres både raskt og ofte, og det derfor er lettere å forholde seg til slike vilkår for dem. Han vil

ikke utelukke at noen av de japanske ansatte kanskje ser utfordringer som føles store i forhold til det å fungere over lengre tid i et norsk samfunn. Han anser ikke dette som et stort problem, siden rulleringsordningen de fleste japanske ansatte er berørt av, går over en periode på 5 år. Han er forsiktig med å utdype hva utfordringene kan gå ut på, og jeg velger å tolke hans forsiktighet nettopp som et signal på hans bevissthet i forhold til å akseptere kulturen i det landet man er i, og prøve å unngå å sette de to kulturene opp mot hverandre.

Evnen til å tåle hardt arbeidspress og usikkerhet i forhold til både rammer og rutiner er åpenbart noe de fleste av japanerne ser som en potensiell utfordring for en nordmann i et japansk arbeidsmiljø, enten det er i Norge eller i Japan. En av de japanske sier at noe han mener kanskje kan bli en stressfaktor når han kommer tilbake til Japan, er at det kreves mer av en i Japan, både innad i selskapet og i kundeforholdet. Han anser i utgangspunktet det for å være en god ting, men hvis du er en leverandør og kunden krever mer service, kan det være tøffere i Japan. Når han drar tilbake til Japan for å etablere et lokalkontor av bedriften der, vil dette være en av tingene som vil kunne bli et stort kultursjokk for de som skal jobbe der. Derfor vil han prøve å lage en kulturell sfære som er semi-norsk, eller skandinavisk, i motsetning til hvis han bare ansatte lokale folk og lagde et ”hel-japansk” kontor. Han ser imidlertid også at hvis det kommer til et punkt hvor kunden krever mer service, er han nødt til å forklare at de er en norsk bedrift og at de ikke kan forvente det samme som av en japansk.

På et mer generelt nivå, gir informantene inntrykk av å ha trivdes i en annen kultur enn deres egen. En av dem sier hans erfaringer som utenlandsk statsborger i Norge, er stort sett gode. Hans familie har trivdes godt, og han føler seg vel i den norske kulturen, og hans kone snakker godt norsk. Han har imidlertid hatt noen opplevelser med rigide ordninger og regelverk for utlendinger i Norge, som han mener med fordel kunne ha vært mer fleksible. Slik jeg ser det, er dette mer generell politikk og holdninger til ikke-norske statsborgere fra vår regjering side, og ikke noe som nødvendigvis kan tilskrives holdninger til norsk-japansk samarbeid.

Når det gjelder de norske informantene, har de ulike erfaringer med både generell, arbeids- og bedriftskultur. En av de som jobber i Japan mener at den japanske kulturen fremmer troverdighet og tillit som avgjørende faktorer for en god relasjon. Han legger vekt på at det ikke er noe særegent japansk, men graden av vektlegging mener han varierer fra f. eks Norge, slik at en er nødt til å være mer bevisst på å skape et tettere forhold enn en vanligvis ville gjort med en annen norsk bedrift. Gevinsten av et så tett forhold kan vise seg ved at kontrakten blir noe som kommer helt til slutt og egentlig ikke er noe som beskytter deg, men heller noe som er en slags konklusjon på at "vi var helt enige".

Et slikt forhold minner meg på en vandrehistorie jeg har blitt fortalt ved flere anledninger, og som Kristensen også nevner i kapittelet "Norsk næringsliv i Japan" (Ennå ikke utgitt), hvor det fortelles om en relasjon så god at en norsk reder ved en anledning bestilte nye skip ved å skrive "to skip til" på en serviett og gi til presidenten for det japanske verftet etter en bedre middag. Skipene man snakket om var store tankskip, med andre ord, meget komplekse byggeprosjekt. Nå vil kanskje noen hevde at dette hører fortiden til, og at man i dag i mye større grad lar relasjonen hvile på kontrakter og skriftlige avtaler. Men Kristensen nevner også i kapittelet et eksempel på at en norsk bedrift stilte med et 12 siders kontraktforslag som de trengte underskrift på for at hjemmekontoret ville godta handelen. Japanerne tok det som mistillit, og bedriften slet med å finne en god distributør. Erfaringen til de norske informantene, etter mitt syn, ligger et sted imellom disse to ytterpunktene, og for å klare å komme dit, har de klare meninger om hva man bør, og ikke bør gjøre.

Alle sammen slutter seg til utsagnet om at de tror en aktør som ikke kjenner den japanske forretningskulturen, kan komme langt med god gammeldags norsk folkeskikk og sunt bondevett, og de mener at nordmenn kan ha en fordel av at vi er litt tilbakelente og sjenerte. De syns det er viktig å vise ydmykhet i forhold til omgivelsene, og tenke seg om litt før en handler. Det at en ikke prøver å være japansk i adferd, men f. eks lar de bestemme tidspunkt for håndhilsing, for hvor en skal sitte og lignende, ofte kan gi gevinst. Flere sier at noe av det verste en kan gjøre, er å være for frampå og busete og kreve svar og action øyeblikkelig.

Holdninger og rutiner som i utgangspunktet kan virke annerledes i forhold til hvordan man løser det i Norge, kan vise seg på sikt å ha en gevinst en ikke så til å begynne med. F. eks peker en av de som opererer i Japan på at japanerne er mer opptatt av kvalitetssikring enn kvantitet når det gjelder salg, og det er noe som kanskje vil oppleves annerledes av nordmenn. Prosessfokuset, i tillegg til kvalitetsfokuset, er mer fremtredende enn i Japan, enn i det mer målfokuserte Norge. Erfaringene og kvalitetshevingen de har gjennomført for å imøtekomme japanerne, er noe bedriften hans har tatt med seg til andre land de driver virksomhet i, med stor grad av suksess.

Balansegangen mellom det å være en internasjonal aktør, som jobber etter internasjonale spilleregler, og å fremme det man syns er det beste av den norske forretningskulturen, kan være vanskelig. En av de norske sier, i likhet med en av de japanske, at nordmenn er ærlige, av og til for ærlige, hvor man i en forhandlingssituasjon kan ende opp uten noe spillerom fordi det ikke er tatt hensyn til at det er en aktør med erfaring kanskje fra USA eller andre europeiske land, som har et helt annet spillerom enn den norske bedriften som er vant til norske forhold. Han nevner også, på lik linje med den japanske informanten som selger et norsk produkt i Japan, at bedriften hans har lagt seg på en linje hvor de vil prøve å yte service på lik linje med de japanske konkurrentene, selv om en generell oppfatning ofte er at utenlandske selskaper ikke er i stand til å yte den samme, raske oppfølgingen som sine japanske konkurrenter. Det kan, slik jeg forstår det, by på større utfordringer å være en norsk aktør som vil inn på det japanske markedet, enn å være en av to internasjonale aktører i et samarbeid.

Men her er det, som i mange andre aspekter, variasjon i forhold til hvordan den enkelte bedrift planlegger og ser på samarbeidet. En av de som opererer fra Norge poengterer at for dem er det et internasjonalt samarbeid det dreier seg om, slik at samarbeidet "går på skinner" i forhold til det han anser som kjøreregler for internasjonal handel. Han føler ikke at han gjør ting i samarbeidet, eller behøver å være bevisst kulturelle aspekter, på noen annen måte enn han ville gjort med f. eks en tysk bedrift. Allikevel tror han at han handler litt annerledes enn han ville gjort med en norsk bedrift, og det tror han japanerne også gjør, i forhold til hvordan de ville handlet med en annen japansk bedrift. De har imidlertid utviklet et såpass godt forhold, at når de møtes, blir tonen ganske rask uformell, og han føler ikke at han på noen måte er nødt til å forstille seg, eller være påpasselig med hvordan han agerer

overfor samarbeidspartneren. Når de møtes, er det omtrent som det ville vært med en hvilken som helst norsk bedrift, hvor de treffes over en middag i ny og ne, og en sammenkomst innimellom. Han er veldig bevisst at japanerne setter stor pris på å bli invitert hjem til noen. Om ikke hjem, så ihvertfall i ens omgivelser, som hans bedrift gjør, med middag og karaoke i kantina. Han ser det også som en investering i forholdet deres å ta dem med på tur til spesielle steder i Norge, som f. eks Geiranger. Likeledes, når de reiser til Japan, blir de tatt med rundt, og får se steder og ting som japanerne har lyst til å vise frem. Dette er ting som flere av informantene nevner. De påpeker viktigheten av å prøve å forstå og møte japanerne på halvveien, og få formidlet at en respekterer deres kultur og historie, og ikke minst deres måte å drive forretninger på.

Tidsaspektet er noe en ikke kommer utenom når en skal etablere seg i Japan. De tre T-ene, "Ting Tar Tid", kan være greit å ha i bakhodet, særlig når den stedlige representanten, ansvarlig for pengesekken som er blitt satt av til å etablere seg, skal rapportere hjem til hovedkontoret om fremdriften. En av de som opererer i Japan mener det kan være riktig å si at det vanligvis tar lengre tid å få et selskap på bena, og tjene penger på det, enn andre steder i verden. Han legger mye av forklaringen i selve selskapskulturen, som igjen er en del av kulturen i landet. Selv om det fins en generell kultur som alle er påvirket av, ble han overrasket over at det var en ganske stor forskjell på de enkelte institusjonene. Mange har kanskje et inntrykk av at de store tradisjonsrike selskapene, som har vært i drift i nærmere hundre år, har en kultur innad som kan virke litt tungrodd, hvor alt tar lang tid og de kanskje ikke er så innovative. På den annen side mener han mange av de nye selskapene har en helt annen kultur, kanskje som følge av at de har måttet være mer fleksible for å komme inn i et allerede vanskelig marked å entre inn i.

Det å ha en person som kjenner kulturen, både i det selskapet og i det landet en skal etablere seg i, kan være viktig for suksess. Dette er ikke noe særjapansk fenomen, men snarere noe en vil finne overalt i verden, om det er Indonesia eller Brasil. Men når det gjelder japanernes forhold til utenlandske selskaper, tror han det kan være lettere å ha tillit til en person som snakker ens eget språk, og kjenner kulturen i området det gjelder, så vel som selskapet det gjelder.

Det er mange myter som florerer om japanere, deres historie og bedriftskultur. I min tid som japanskstudent har jeg også møtt mange sterke meninger og fordommer, men også mange riktige og viktige observasjoner av hvordan det er å drive forretninger med japanske bedrifter. Nå anser jeg ikke at det er min oppgave av å drive misjonærvirksomhet for hva som er de riktige og gale meningene om Japan, deres historie eller måte å drive forretninger på, men jeg konstaterer at flere av informantene nevner både historisk og kulturell opplæring av de ansatte, i tillegg til japansk forretningsskikk, som et middel til å fremme samarbeidet. En av de norske sier han ser viktigheten av intern opplæring i både kultur og historie for produksjonsmedarbeiderne, for å lære å forstå nødvendigheten av å lytte og gi informasjon på alle nivåer, noe han mener vil forenkle mye. Han trekker frem sine egne preferanser før han begynte å jobbe med Japan som eksempel på at en ofte møter holdninger basert på myter og gamle forestillinger. Han vokste selv opp med tegneserier som fremstilte japanere som feige, og det var stort sett de som tapte. Han prøver å formidle til sine japanske kunder at han er klar over at bildet er mer nyansert enn dette, og føler han får utelukkende positiv respons på dette. Han snakker ofte om mer enn bare forretninger, og er imponert over historiekunnskapene til sine kunder, og tar også dette som et signal på historisk og kulturell bevissthet hos japanere.

OPPSUMMERING AV TEMA:

Hvis jeg skal prøve å oppsummere i en setning hvordan en lettest mulig bør gripe an de kulturelle faktorene en må ta hensyn til når en etablerer sitt selskap i et annet land, er det to ordtak som ligger og klinger i bakhodet på meg mens jeg leser hva informantene sier og mens jeg skriver selv, og det er "Når man er i Roma, gjør som romerne", og det å finne "Aristoteles' gyldne middelvei". Det kan kanskje umiddelbart virke noe unyansert og lettvint, og det er på ingen måte noen snarvei til løsning av alle de utfordringene en kan støte på. Men som et generelt inntrykk av hva informantene har fortalt, både om hva de har gjort, og hva andre har gjort, med større og mindre grad av suksess, kan ordtakene være en pekepinn på et utgangspunkt for samarbeid. Respekt og ydmykhet er to andre stikkord informantene har gitt uttrykk for er viktige når man skal gå inn i et samarbeid med bedrifter fra et land med en annen arbeidskultur enn ens egen. Uttalelsen fra en av de japanske, om at han prøver å like kulturen der han er, syns jeg står som et godt eksempel på at det ikke

nødvendigvis er så mye som skal til for å gjøre oppholdet i et annet land enn sitt eget lettere. Kulturkunnskap kan med andre ord også være en gevinst.

Det virker som om de fleste av informantene har satt seg litt inn i både historie og enkelte kulturelle særegenheter ved landene de gjør forretninger med, og på den måten er forberedt hvis det skulle dukke opp eventuelle uoverensstemmelser. De er heller ikke redde for å gi uttrykk for aspekter ved samarbeidspartnerers kultur de har hatt større vanskeligheter å takle enn andre. Essensen av det informantene forteller, slik jeg ser det, er at de prøver å tilpasse seg arbeidskulturen der de er, og på den måten få gjort den jobben de forventes å gjøre. Som flere av informantene gir uttrykk for, har de prøvd å finne en felles plattform for samarbeid, og heller lagt fokus på likheter og langsiktige mål enn på ulikhetene, og på den måten klart å unngå at samarbeidet strandet på ”kulturelt grunnlag”.

OPPSUMMERING

PROSESSEN

I løpet av arbeidet med denne oppgaven har jeg lært mye om det å samle inn informasjon, sette det i system og sammenligne det med tidligere forskning. Jeg ser helt klart at det er andre, og kanskje mer hensiktsmessige måter jeg kunne ha løst oppgaven på. Jeg ser det imidlertid slik at dette har vært en læringsprosess for meg, og det at jeg ser at jeg har feilet og måttet se på andre løsninger for å finne sammenligningsgrunnlag for informasjonen jeg har innhentet, nettopp viser at jeg har lært. Problemstillingen i oppgaven er at jeg vil se på om og hvordan relasjonsbygging foregikk, og jeg føler absolutt at jeg har fått et svar på det jeg lurte på. Slik sett, syns jeg at jeg har nådd fra A til B, selv om veien til tider kanskje har vært litt kronglete.

TEMA

Mitt utgangspunkt for oppgaven var at jeg ville finne ut om og hvordan relasjonsbygging fant sted mellom japanske og norske forretningspartnere. For å kunne sette informasjonen jeg fikk inn fra informantene i perspektiv, var det viktig og riktig å se på hvilke begreper og teoretiske modeller som fins innen interkulturell interaksjon. Ved hjelp av litteratur og undersøkelser gjort av forskere og forfattere i flere land, har jeg fått et grunnlag for å sammenligne mine erfaringer med de som allerede er gjort av andre. Jeg fant at ved å dele opp informasjonen i ulike temaer, kunne jeg lettere sammenligne med faglitteratur som ikke spesifikt var rettet mot japansk-norsk samarbeid, men som tok for seg noen av de samme elementene jeg fant hos mine informanter.

Tre hovedkategorier utkrystalliserte seg, først og fremst selve relasjonsbyggingen som fenomen, siden språk og kommunikasjon, og tilslutt kultur, som i og for seg gjennomsyrrer de to foregående kategoriene. Slik jeg ser det kan kultur sees på som en nøkkel til forståelse for de to andre kategoriene. Jeg finner det derfor hensiktsmessig å dele oppsummeringen opp i de respektive delene jeg har brukt i analysen

Relasjonsbygging

Informantene fikk som første spørsmål hva de la i begrepet relasjonsbygging. Svarene de ga var ulike, men både tillit, respekt og en form for vennskap er stikkord som går igjen. De ser med andre ord relasjonsbyggingen som en måte å styrke et samarbeid begge parter har interesse av å beholde. Flere gir uttrykk for at det selvfølgelig må ligge et økonomisk aspekt i bunnen, men når det er på plass, er det i hvilken grad bedriftene velger å knytte seg til hverandre, som kan være med på å avgjøre varigheten av samarbeidet. Flere av informantene som har et samarbeid som har pågått over tid, gir også uttrykk for at de jobber bevisst for å holde relasjonen god og samarbeidet tett. Dette kan vise seg i mange former, og vi har hørt fra informantene at de ringer, møtes, sender gaver, tar seg av praktiske ting når deres samarbeidspartnere er på besøk, og stort sett er villige til å strekke seg langt for at partneren skal føle at de verdsetter samarbeidet. Til gjengjeld gir de også uttrykk for at denne ”investeringen”, er noe de føler de får igjen til fulle når de tilbringer tid sammen med sine partnere, så den føles ikke bortkastet. Dette er snarere noe som beskrives som tegn på en god relasjon, og en god relasjon sees på som en gevinst når den interkulturelle interaksjonen fungerer tilfredstillende for begge parter. Hvorvidt relasjonsbygging eller mellommenneskelig interaksjon er den riktige termen for prosessen partene går gjennom, ser jeg i ettertid er mindre viktig. Slik jeg ser det, er det stor overlapping imellom hvordan informantene beskriver det som skjer, sett i forhold til de to termene, og den ene utelukker ikke den andre.

Tiden og energien, og ikke minst, økonomien som legges i at relasjonen skal opprettholdes, forteller meg at relasjonsbygging som prosess er et høyst tilstedeværende og bevisst aspekt for mine informanter i deres internasjonale samarbeid. De ser at relasjonsbygging er et hjelpemiddel, som kan gi gevinst på flere områder.

Språk & Kommunikasjon

Denne delen startet som en ren språkkategori, men det viste seg etter hvert som jeg kom igjennom intervjuene og fikk analysert stoffet, at kommunikasjon generelt var et vel så viktig begrep å innlemme i denne delen. Dette fordi det ikke nødvendigvis var selve språket som utgjorde en viktig faktor, men like ofte den typen kommunikasjon som foregikk mellom partene.

Mange av informantene forteller om kommunikasjon på engelsk som fungerer tilfredstillende, og man har tatt sine forholdsregler for å sørge for at budskapet når frem til mottaker. Men flere forteller også om eventuelle fallgruver, i form av for eksempel forskjellige måter å formidle sitt budskap på, eller manglende engelskkunnskaper, noe som kan skape misforståelser og være med på å svekke grunnlaget for samarbeidet. Informantene som befinner seg i Japan, understreker også viktigheten og verdien av å beherske japansk, for å kunne få tilgang på informasjon som er nødvendig for å holde seg orientert i markedet. Også en av de norske informantene i Norge gir uttrykk for et ønske om å tilegne seg litt kunnskap om japansk, for å bedre forstå hvordan det kommuniseres i en møtesituasjon.

De japanske informantene gir uttrykk for at de syns det fungerer tilfredstillende med kommunikasjon på engelsk, og den kommunikasjonen som foregår på japansk mellom hovedkontoret og avdelingen i Norge er av en slik karakter at den som oftest foretas av lederen. I og med at de japanske bedriftene også har norske ansatte, ser de ikke noen umiddelbar gevinst i å ha japanske ansatte som behersker norsk. For å komme tilbake til spørsmålet jeg stilte på s.4, om vi har blitt så globaliserte at vi klarer oss utmerket med å kommunisere på engelsk, er svaret ikke et entydig ”ja”, men ”i mange tilfeller, ja”. Både japanere og nordmenn forteller om grei kommunikasjon på engelsk, men også om områder hvor en må være oppmerksom, slik at en er sikker på at budskapet blir forstått.

Flere av informantene snakker også om hvor viktig det er med god kommunikasjon mellom hovedkontoret og den stedlige representant. Så lenge hovedkontoret er inneforstått med vilkårene og tidsperspektiv på når man kan forvente et resultat i forhold til planene som er lagt, mener de at bedriften vil kunne opprettholde en god posisjon i markedet.

I sum forteller informasjonen meg at opprettholdelse av kommunikasjonslinjer, og en språklig plattform begge parter føler seg komfortabel med, er noe som sees på som viktig for et godt samarbeid.

Kultur

Som nevnt anser jeg kulturaspektet for å kunne være en nøkkel til at begge de foregående kategorier skal fungere tilfredsstillende. Alle informantene gir uttrykk for å ha et bevisst forhold til, og har tilegnet seg en forståelse for, at de har en samarbeidspartner som kan ha andre synspunkter på hvordan samarbeidet best skal fungere, og ha andre veier å gå i forhold til hvordan løsninger skal finnes. De gir uttrykk for at de er klar over at de kan finnes utfordringer, men mener selv de har funnet løsninger som fungerer for begge parter. Her går også stikkordet respekt igjen. Nordmennene gir uttrykk for at det å ha en viss grad av ydmykhet, og det faktum at vi som folkeslag er litt sjenerte, kan være med å tale til vår fordel i møte med andre kulturer.

Japanerne på sin side, møter nordmenn med kunnskap om vår region. Nobuhiko Yoshitake, en japansk professor og forfatter, sier i sin bok "Hva har japanerne lært fra Skandinavia" (Yoshitake, 2003), at interessen for hele Skandinavia har spredt seg i Japan. Han peker spesielt på den anerkjennelse vår sosial- velferdspolitik, og den enkelte bedrifts muligheter til å ta vare på de eldre og svakere stilte ansatte har fått. Dette bekreftes av de japanske informantene. Flere av dem tilkjennegir kunnskap om vårt sosialøkonomiske system, med de muligheter, friheter, men også begrensninger, det inneholder. Dette er kunnskap som gir økt forståelse for nordmennenes ståsted.

Vilje til å ha forståelse for den andre parts ønsker, og kreativitet for å finne kompromisser, er veier til å opprettholde relasjonen. Informantene forteller også at det å ta seg god tid i etableringsfasen, men samtidig ha et langsiktig mål en holder fokus på er viktig, både for den representanten som befinner seg i landet, men også for de som sitter på hovedkontoret og venter på resultater. De gir med andre ord uttrykk for at selv om det fins en internasjonal arena, med relativt standardiserte "kjøreregler", tar vi med oss elementer av vår egen kultur inn på denne arenaen, og den potensielle partneren har ikke noe annet valg enn å forholde seg til disse, i større eller mindre grad.

Den kreativiteten og internasjonale samholdsfølelsen som en kan oppleve i en bedrift som har ansatte fra flere land, er en gevinst flere av informantene har søkt å oppnå. Identitet i forhold til bedriften først og fremst, men også landet, er viktige aspekter når det gjelder de ansattes trivsel. Det er når de ansatte kan jobbe under vilkår de har forståelse for og i rammer de kan identifisere seg med, at et samarbeid, enten internt i en bedrift, eller med en annen bedrift, kan fungere og en relasjon kan vokse seg sterk og langvarig. Dette kan vise seg i flere forskjellige scenarioer, blant annet ved at man enten er ansatt i et selskap som befinner seg i et annet land enn sitt eget, eller jobber i et selskap som har en opprinnelse i et annet land. Uansett hvilken av gruppene man tilhører, er bevissthet omkring sin situasjon og sine mål avgjørende for hvordan en selv trives i sin jobb, og det igjen vil helt klart ha konsekvenser for hvordan en utfører det arbeidet en er forventet å gjøre.

KONKLUSJON

Den konklusjonen jeg kan trekke, på bakgrunn av informasjonen jeg har tilegnet meg både fra litteratur og fra informantene, er at relasjonsbygging, med alle sine iboende elementer, absolutt er et viktig aspekt for både japanske og norske bedrifter. Det er en kontinuerlig prosess som starter fra forslaget om samarbeid blir lansert første gang, og som varer hele samarbeidet ut. Det er imidlertid også en delikat prosess, som krever innsats og kreativitet for å holdes sterk og god. En sterk, god og langvarig relasjon er noe som oppfattes som en gevinst, og også en god støtte for en mulighet for økonomisk gevinst. Hvordan selve relasjonsbyggingen foregår, kan variere fra bedrift til bedrift, men hvis jeg skal trekke noen store linjer imellom informasjonen jeg har fått fra bedriftene, er respekt, tillit og vilje til å finne løsninger nøkkelford som oppgis. Det er også en prosess som med hell kan foregå uavhengig av språklige, kulturelle og geografiske avgrensninger.

Som vi har sett av eksemplene gitt av informantene, er interaksjon mellom japanere og nordmenn ikke nødvendigvis lik den stereotype fremstillingen av østlig-vestlig (les; japansk-amerikansk) interaksjon. Både japanerne og nordmennene i min undersøkelse gir uttrykk for at de tilstreber å møtes med forståelse og respekt for hvordan de tror den andre part vil foretrekke å interagere. Som en av de japanske informantene sier: "We are totally opposite to the American people, they believe they are the founders, they expect others to adjust to the American way, we (the Japanese)

know we are totally different, when we go out, we try to get to know others and try to be flexible”. En lignende holdning finner vi hos en av de norske informantene: ”... noe av det verste en kan gjøre, er å være for frampå og busete og kreve svar, og nå skal det handles, og action øyeblikkelig, for det er veldig lite japansk”. Han prøver, slik jeg ser det, å tilpasse seg til slik han tror japanerne vil syns er en høflig og korrekt væremåte. Nå skal ikke jeg påstå at amerikanere generelt er frampå og busete i sin fremferd, men med den japanske informantens bilde av amerikanernes væremåte i bakhodet, syns jeg den norske informantens holdning kan tolkes som en motpol til dette.

Med andre ord, en god og langvarig relasjon kan kanskje sammenlignes med et ekteskap; med gjensidig respekt og økonomisk stabilitet, ærlighet og tillit som støttepilarer, kan den vare livet ut. Men like viktig som i et ekteskap; hvis man ser at det grunnlaget man en gang hadde forsvinner, og man etter forsøk på megling ikke ser noen muligheter for å finne en løsning begge parter kan leve med, er det både viktig og riktig å avslutte forholdet.

Jeg vil takke mine veiledere for tålmodighet, råd, tips og tilbakemelding for å gjøre denne oppgaven komplett. Ikke minst, vil jeg uttrykke takknemlighet og respekt for mine informanter, som ærlig og åpenhertig har tatt seg tid til å dele sine erfaringer med meg, slik at andre og jeg kan lære noe av hvordan et interkulturelt og internasjonalt samarbeid kan fungere.

LITTERATURLISTE

Boye De Mente, L, 1987: *Japanese etiquette & ethic in business*, NTC Business Books, Lincolnwood, Illinois

Cushner K & Brislin R W, 1996: *Intercultural interactions, a practical guide*, Sage, Thousand Oaks, California

Fog, Jette, 2001: *Med samtalen som utgangspunkt, det kvalitative forskningsinterview*, Akademisk forlag, Århus

Freimanis, C, 1994: *Training bilinguals to interpret the community*, R. W Brislin & T. Yoshida (Ed.), Sage, Thousand Oaks, California

Hall, Edward T, 1959: *The Silent Language*, Anchor Press/Doubleday, Garden City, New York

Hall, Edward T, 1987: *Hidden differences: Doing business with the Japanese*, Doubleday, New York

Herliz, Gillis, 1992: *Kunsten at møde andre kulturer*, Munksgaard, København

Hofstede, G, 1980, (2001): *Culture's Consequences; Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations*, Sage, California

Kalland, A, 1986: *Japan bak fasaden*, Cappelen, Oslo

Kristensen, S: "Norsk næringsliv i Japan", Kapittel 5 i en ennå ikke utgitt lærebok

Marshall, C & Rossman, G, 1998: *Designing qualitative research*, Sage; 3rd edition, California

Ouchi, W. G, 1981: *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts

Reischauer & Craig, 1989, *Japan, transition and transformation*, Harvard University

Rygg, K, "Kommunikasjon med japanere, reelle eller tillærte forskjeller?", Kapittel i boken *Vinduer mot Japan*, under publisering

Samovar, L et al, 1998: *Communication between cultures*, Wadsworth Publishing, Belmont, California

Silverman, D, 2001: *Interpreting qualitative data, methods for analysing talk, text and interaction*, Sage Publications, London

Widerberg, Karin, 2001: *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt*, Universitetsforlaget, Oslo

Waswo, A, 1996: *Modern Japanese society 1868-1994*, Oxford University Press, Oxford

Yoshino, K, 1992: *Cultural nationalism in contemporary Japan*, Routledge, London and New York

Yoshitake, N, 2003, *Nihonjin wa Hokuoo kara, nani o manandaka*, Shinhyooron, Tokyo

Artikler og oppgaver:

Baumgarten, C-F, 2000: *Japansk lederskap i Norge*, Semesteroppgave ved UiO

Berg, Ø, 2004: "Internasjonale nettverk og relasjonsbygging", Artikkel i nr 19, på nettstedet www.eksportaktuelt.no

Bratland, K, 1998: *Japanske tradingselskaper som distribusjonskanal*, Studentoppgave ved BI

Kristensen, H, 2002: "Samhandling med japanere, sentrale kulturelle begreper", Artikkel i Synaps nr. 10

Nakajima, T, Arnesen, A, 1999: *How does culture affect Japanese subsidiaries operating in Norway?*, Diplomoppgave ved BI

Nyberg, A, 1997: *Miljøengasjement: En sammenlikning av Tyskland, Norge og Japan*, Statens Institutt for Forbruksforskning, Lysaker

Pettersen, N, 1991: *Japansk ledelse i Norge*, Studentoppgave ved BI

Rolfsen, M, 1994: *Japanisme i norske bedrifter*, Dr.gradsoppgave

Sperre, K, 1986: *Ekspansjon gjennom eksport av sild: Japan som et mulig marked*, Diplomoppgave ved BI

VEDLEGG 1: Informantene:

De japanske:

Informant 1: Tidligere sjef i den norske avdelingen av industrileverandøravdelingen i et stort japansk handelshus. Er nå tilbake i den internasjonale avdelingen i Tokyo, etter å ha jobbet tett med sin etterfølger en periode.

Informant 2: Er ansatt i et norsk softwareselskap, og er ansvarlig for satsningen i Japan. Har nå reist tilbake til Japan, for å opprette et lokalkontor med både norske og japanske ansatte.

Informant 3: Tidligere sjef for den norske hovedkontoret av et japansk merkevarerelskap. Har vært sjef både i det danske og det svenske hovedkontoret, før han ble sendt til Norge for å rydde opp i interne problemer som gikk ut over salget.

Informant 4: Tidligere sjef i den norske avdelingen av et stort japansk industrileverandørselskap. Er nå tilbake på Tokyo kontoret.

De norske:

Informant 1: En av to ansvarlige i et norsk selskap som driver med shipping og transport fra Norge til Japan.

Informant 2: Pioner innen eksport av fisk til Japan. Jobber nå i et stort norsk selskap som eksporterer over hele verden. (mer etter intervjuet)

Informant 3: Den stedlige representant for et norsk selskap som lager rullestoler og hjelpemidler. Ansvarlig for satsningen i Japan, og fremover, Kina.

Informant 4: Den stedlige representant for et norsk selskap som driver med gjenvinning. Ansvarlig for satsningen i Japan.

Interviewguide

A

Introduction, person, position in the company

In your opinion, what does the term relation building between two companies contain?

- How does one build a relation between two companies?
- Is there such a thing as unconscious relation building?
- Is a prosperous economic relation sufficient?

B

What has been discussed inside the company, regarding relation building with the Norwegian counterpart(s)?

- Who has discussed?
- What was agreed upon?
- How do you consider your company's attitude towards conscious relation building, compared to other Japanese companies, either in Norway or in general?

C

What were your expectations before arriving in Norway?

- Did you change goal/strategy compared to the impression you had of the business while still in Japan?

How was contact established, and by who?

- Preparations/ research
- Knowledge
- Expectations

Maintaining the relation.

- How? Why?
- Reward?

D

How has the feedback from employees, both Japanese and Norwegian, been?

Short summary of your impression of Norwegian businessmen, and the Norwegian business "culture"

- What has worked well?
- Are there thing you could have done differently?

Are there other relevant aspects that I may have forgotten?

Intervjuguide

A

Introduksjon, person og stilling i bedriften.

Hva legger du i relasjonsbygging mellom to bedrifter?

- Hva skal til for å bygge en relasjon?
- Fins det ubevisst relasjonsbygging?

B

Hva har vært diskutert angående relasjonsbygging internt i bedriften?

- Hvem har diskutert?
- Hva ble man enige om?
- Hvordan ser du på bedriftens holdning til relasjonsbygging i forhold til andre bedrifter i landet?

C

Hvordan falt valget av samarbeidspartner, og hvorfor nettopp dem?

- Alternativer?

Hvordan ble første kontakt opprettet, og av hvem?

- Forberedelser/research?
- Forhåndskunnskap?
- Forventninger
- Evaluering etter første møtet, hvordan stemte forventningene overens med realiteten, ble noe endret i forhold til fremdriftsplanen?

Kontakt

- Hvem har den daglige, evt. ukentlige/månedlige kontakt, og hva slags forhold/bakgrunnskunnskap har denne/de til samarbeidspartnerens land/kultur?
- Er det nødvendig med bakgrunnskunnskap?

Opprettholdelse av relasjonen?

- Hvordan og hvorfor?

D

Hvordan har reaksjonene hos de berørte ansatte vært så langt?

Oppsummering av samarbeidet så langt.

- Hva har fungert bra, og hva kunne eventuelt vært gjort annerledes?

Andre relevante aspekter som ikke er nevnt?